روشـــتات إدارية جديدة لعـــالم متغـــير متنافس

الرؤية والرسالة | الأهداف المتوازنة | التميز الاستراتيجي | النظم الإلكترونية | التنظيم المدمج

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

تمكين العاملين | القيادة التحويلية | الحضارة التنظيمية | الرقابة المتوازنة | تطور الفكر

الدكتور سيد الهواري

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

روشتات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس

الدكتور سيد الهوّارى

أستاذ إدارة الاعمال ـ كلية التجارة جامعة عين شمس

مؤسس ورئيس المركز الدولى للاستشارات بالقاهرة

Ph. D., New York University, U.S.A., 1961

توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى بمصر والعالم العربى

بسم الله الرحمن الرحيم

«قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون»

(الزمر : ٩)

من لا يتقدم يتقادم

إن نجاح الأمس ليس ضمانًا للنجاح فى المستقبل

تجدد أو تبدد

Innovate or Evaporate

تصميم الغلاف: محمد سيد الهوارى

٢٠٠٢

فهرست المحتويات المختصر

فهرست المحتويات التفصيلى

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

رقم الصفحة

★ ★ ★

مقدمة

تغيرت الدنيا مع نهاية القرن العشرين وانقلبت رأسًا على عقب . وتغير معها علم الإدارة لدرجة يمكن القول **أن الإدارة التى نعرفها وقمنا بتدريسها فى النصف الثانى من القرن العشرين قد تغيرت أيضا** . لقد أصبح واضحا الآن أن التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات قد غيرت طريقة أداء الأعمال من ناحية وطريقة التخطيط والتنظيم والرقابة من ناحية أخرى . كما أن تحرير التجارة العالمية والتوجه العالمى قد أحدثا ضغوطا على الإدارة فى ظل **منافسة شرسة** محلية وعالمية . وانتشرت ظاهرة الاندماجات والتكتلات وازدادت المخاطر وتنوعت وأصبح الشئ الثابت الوحيد هو التغيير.

لقد تغيرت طبيعة الإدارة كما نعرفها فى القرن العشرين حيث كان الافتراض أن الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين لتنفيذها ، ووضع القواعد واللوائح لكى يسيروا عليها ، وتصميم «هيراركية» من أعلى إلى أسفل للسيطرة ، ووضع ضوابط رقابية والتفتيش لضمان التنفيذ . ولقد أصبح الافتراض - فى القرن الـ ٢١ أن الهدف من الإدارة هو **استثارة حماس العاملين** وافساح المجال لقدراتهم **الابتكارية** ، والبحث عن **رؤى مستقبلية وآمال مشتركة** ، وتكوين قيم وقناعات مشتركة ، وإعطائهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة .

لقد أصبح من الضرورى - كنقطة انطلاق فى **التخطيط** - **تكوين رؤية مستقبلية** أو حلم مشترك لجميع العاملين وصياغة الرسالة تعمل بمثابة أسمنت

انفعالى للعمل فى اتجاه واحد . وأصبح من الضرورى وضع أهداف متوازنة تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين النواحى المالية والنواحى غير المالية ، كما ظهرت أهمية تكوين استراتيجيات هجومية وتصميم التميز التنافسى فى ضوء اشتداد المنافسة . أن تبسيط الاجراءات لم يصبح كافيا - من حيث السرعة - وإنما أصبح من الضرورى إعادة هندسة العمليات وتصميم **نظم العمل الإلكترونية** .

وفى مجال التنظيم ظهرت الحاجة الماسة إلى ضرورة **تبنى تنظيمات مدمجة** وإلغاء المستويات الإدارية الوسطى **وتوفير صلاحيات قرب التنفيذ** والاعتماد على فرق العمل المدارة ذاتياً . كما أصبح من الضرورى تقوية الموارد البشرية **وتمكينها** - أى توسيع قدراتها وسلطاتها على اتخاذ قرارات كبيرة بالاختيار والتدريب والتحفيز والتقييم - من أجل التصدى للظروف الجديدة بفاعلية .

هذا وقد اقتنع الجميع بأهمية **القيادة** فى شحذ الهمم بشكل لم يسبق له مثيل للقيام **بمهام التغيير** المطلوبة وظهرت أهمية القادة الذين يحبون التغيير (**القادة التحويليون**) كبديل للمديرين العاديين (التبادليين) ، كما ظهرت أهمية **إعادة تشكيل قيم وقناعات المنظمة** لاحداث التغييرات التى تتطلبها الظروف الجديدة وأصبح إعادة تشكيل حضارة المنظمة (أو الحضارة التنظيمية) هى الوظيفة الرئيسية للقيادة فى القرن الـ ٢١ .

هذا وقد تغير مفهوم **الرقابة** مع المتغيرات العالمية المعاصرة وأصبح من الضرورى الاهتمام - كما سبق أن بينا - بمعايير غير مالية: معايير تجمع بين

الأجل القصير والأجل الطويل بين أصحاب المصالح المختلفة ، لقد أصبح من الضرورى تبنى مفهوم وأساليب **«الرقابة المتوازنة»** .

لقد أصبح واضحا الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هى جوهر عملية الإدارة، بمعنى أنه لابد من تشخيص أى مشكلة تشخيصا دقيقا وعدم التسرع فى ابداء الأسباب أو اتخاذ القرار دون جمع معلومات كافية . كما أصبح من الواضح ضرورة تحديد الأهداف من حل أى مشكلة ووضع الأولويات بدقة، ووضع مصفوفة بدائل للأهداف المختلفة وحساب المخاطرة والقدرة على تحمل القرار .

وكان لابد من إعادة كتابة الفكر الإدارى المعاصر، بعد أن قسمنا **مراحل تطور الفكر الإدارى** إلى ثلاث مراحل : المنظور الكلاسيكى ، والمنظور الإنسانى ، والمنظور التحويلى المعاصر . وهو مدخل جديد فى عرض تطور الفكر الإدارى . ولما كانت الحكومات المعاصرة تفكر فى أنها حكومات **تعمل بروح منظمات الأعمال** فلقد أنهينا الكتاب بتلخيص الفكر المعاصر فى هذا المجال .

ونظرة إلى فهرست المحتويات المختصر يعطيك فكرة جيدة عن الموضوعات التى يشملها الكتاب بسرعة . ويساعدك الفهرست التفصيلى على اختيار الموضوع أو الموضوعات التى تريدها . وستلاحظ أننا وضعنا أهدافاً ومحتويات لكل فصل فى بدايته، حتى يتمكن القارئ من الالمام مقدما بالموضوعات المطروحة ، كما وضعنا قائمة بالمصطلحات الجديدة فى نهاية كل فصل للسيطرة أولاً بأول على المفاهيم الجديدة ، وكذلك وضعنا

قائمة بالأسئلة للمناقشة فى نهاية كل فصل للسيطرة على المفاهيم الواردة وأيضا قائمة بالمراجع فى نهاية كل فصل .

كلمة ختامية :

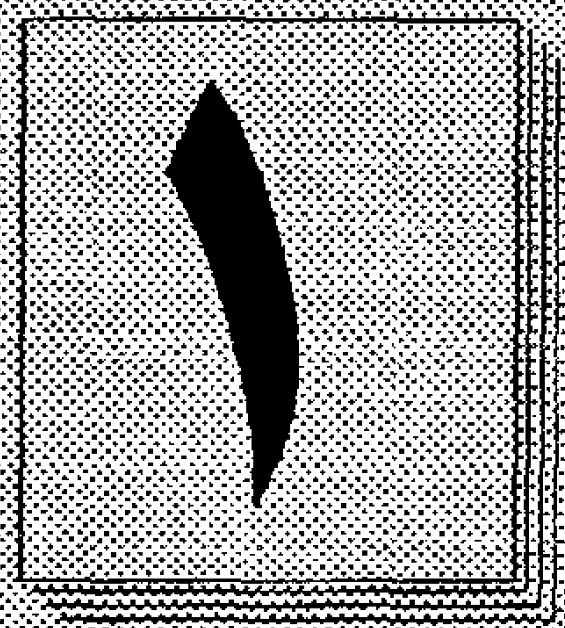
إن أحداث ١١ سبتمبر ٢٠٠١ فى أمريكا وما تبعها من تداعيات الحرب ضد الارهاب والتحالف الدولى، والكساد الاقتصادى، وتدهور معدل النمو بمعظم الدول وانخفاض سعر الفائدة على الدولار وعلى بعض العملات الأخرى ،ضعف السيولة وانخفاض أسعار الأوراق المالية بالبورصات وزيادة الغموض والمخاطر ربما يكون سببًا فى افلاس كثير من الشركات وتدهور شديد فى بعض القطاعات مثل الطيران والسياحة والفنادق . كل ذلك جعل من الضرورى **تبنى أصول الإدارة فى القرن الـ ٢١ مسألة حتمية** للبقاء على قيد الحياة . وما هذا الكتاب إلا نقطة انطلاق فى أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ . والله الموفق : إنه نعم المولى ونعم النصير .

أول يناير ٢٠٠٢

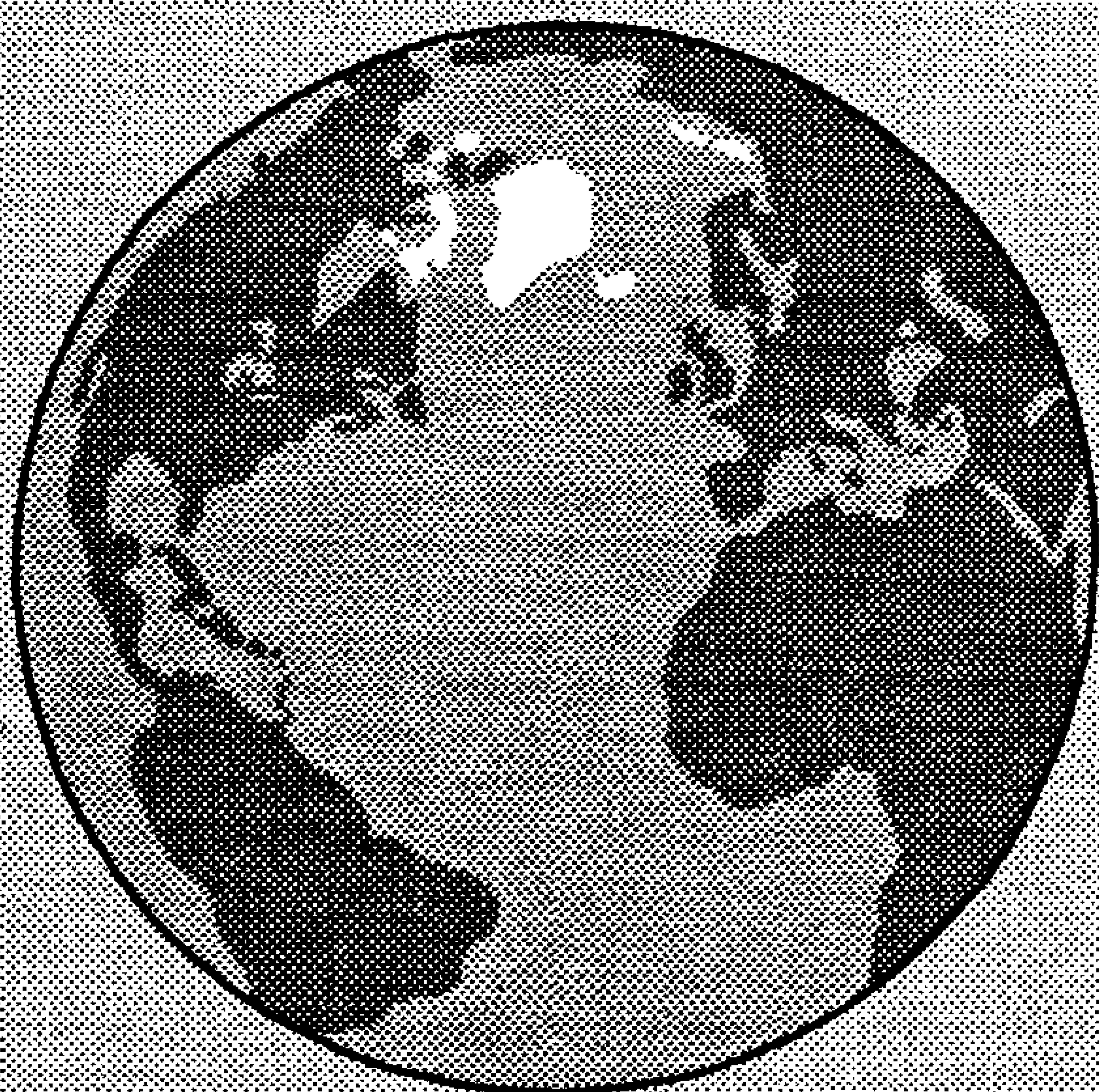
أ.د. سيد الهوارى
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

الجزء الأول

المتغيرات العالمية المعاصرة وتجديد الفكر الإدارى



المتغيرات العالمية المعاصرة



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد شعرت بطبيعة المتغيرات والمستجدات العالمية وأبعادها وعمق تأثيرها ؛ سواء فى مجال التكنولوجيا المتقدمة أو تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى ، ومايستتبع ذلك من منافسة شرسة (محلية وعالمية) ، ومن ضرورة إعادة الهيكلة واطلاق الطاقات البشرية، بالإضافة إلى جو الغموض والمخاطر التى تتعرض لها الأعمال .

موضوعات الفصل

١ التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات :

- تكنولوجيا المعلومات .
- تكنولوجيا الاتصالات .
- ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج .

٢ تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى :

- ملخص جولات تحرير التجارة العالمية .
- تحرير تجارة الخدمات .
- ضرورة التوجه العالمى .
- طبيعة السوق العالمى .

٣ المنافسة الشرسة المحلية والعالمية :

- الاستراتيجيات الهجومية .
- الاستراتيجيات الدفاعية .
- انخفاض ربحية منظمات الأعمال .

٤ إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير أو بالاندماجات) واطلاق الطاقات البشرية :

- حركة اندماجات عالمية .
- اطلاق الطاقات البشرية .

٥ الغموض والمخاطر (أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى) .

مقدمة

تغيرت الدنيا وانقلبت رأسا على عقب مع نهاية القرن الـ ٢٠ . واصبحت «مبادئ الإدارة» التى نعرفها ونقوم بتدريسها غير صالحة تقريبًا لمواجهة التحديات والمستجدات الجديدة ..

فلقد إنهار الاتحاد السوفيتى وتوحد شطرى ألمانيا وظهر النظام العالمى الجديد وسيطرت اقتصاديات السوق وانتشرت ظاهرة الخصخصة Privatization وبدأت موجة تحرير التجارة العالمية واشتدت المنافسة وحدثت الاندماجات والتكتلات بين البنوك والشركات وسيطرت ثورة التكنولوجيا والمعلومات . ومن الملاحظ أن هذه المتغيرات العالمية والمحلية لا تأتى «فرادى» بل أصبحت تأتى فى «شكل موجات تصادمية» Shock Waves على حد تعبير «كارل البرخت»(١) .

---

(1) Karl Albrecht : ***The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization,*** AMACOM, 1994 .

نختار من هذه المتغيرات والمستجدات العالمية ما يلى بالشرح والتفصيل :

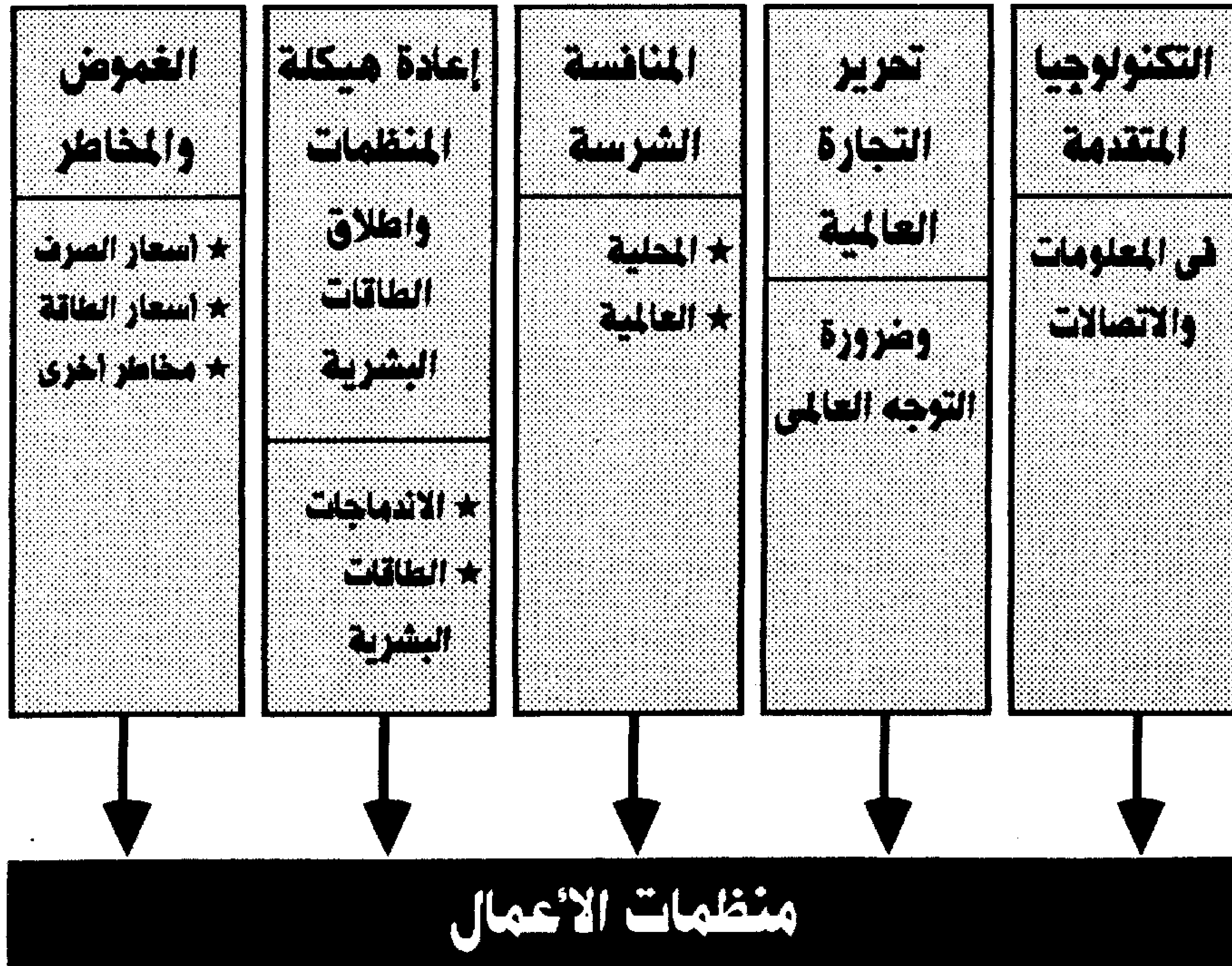
١ - التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات .

٢ - تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى .

٣ - المنافسة الشرسة المحلية والعالمية .

٤ - إعادة هيكلة المنظمات بالتصغير و/أو بالاندماجات واطلاق الطاقات البشرية .

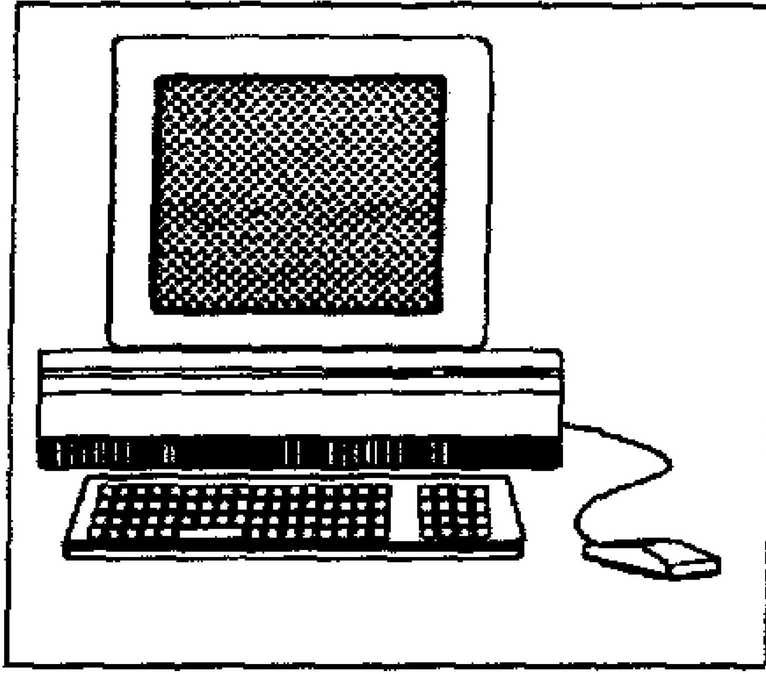
٥ - الغموض والمخاطر : أسعار الصرف وأسعار الطاقة ومخاطر أخرى .



١ التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات

غيرت التكنولوجيا المعاصرة من طريقة أداء الأعمال تغييراً جوهريًا .. ففى عمليات التصنيع أمكن **تخفيض الحجم الأمثل** للمصنع تخفيضًا كبيراً ومكنت المصانع من جميع الأحجام من إنتاج **سلع متنوعة** فى خلال **وقت تجهيز** منخفض جداً .

وغيرت التكنولوجيا من طريقة **تصميم المنتجات** فأصبحت الابتكارات **فى التصميم الهندسى باستخدام الكمبيوتر** Computer - aided engineering تحقق وفراً كبيراً فى الوقت بالإضافة إلى توافر البدائل المتعددة والجودة العالية فى التصميم .



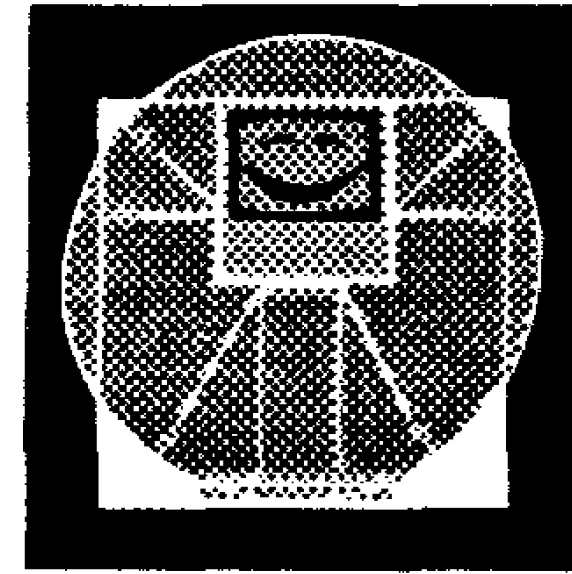
وحتى فى التوزيع فقد مكنت الالكترونيات والكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات **من تخفيض الوقت اللازم بين طلب البضاعة وتسليمها** ، **بالاتصال المباشر بالموزعين والمستخدمين فى ثوان** ، بإعطاء الخصومات للموزعين الصغار مثل الموزعين الكبار فمعاملاتهم تتم بدون تكلفة إضافية . **لقد مكنت التكنولوجيا المستهلكين من الطلب المباشر من المنتجين دون الوسطاء .**

وفى التمويل تمكنت التكنولوجيا المعاصرة من نقل الأموال والاستثمار وإعادة الاستثمار من أقصى الغرب إلى أقصى الشمال فى ثوان معدودة .

وبالرغم من أن التكنولوچيا التى تتعامل معها منظمة القرن الـ ٢١ إلا أن تلك التكنولوچيا تتقادم بسرعة أيضًا .

تكنولوجيا المعلومات[٢] (عصر المعلومات)

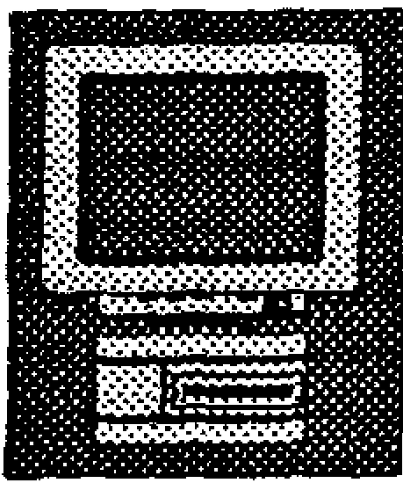
لقد أصبحت الحاسبات الآلية فى كل مكان .. فوق المكاتب وفى ورش المصانع .. زادت سرعتها وقوتها وامكانياتها وانخفضت أحجامها وأسعارها ودخلت فى شبكات بحيث أمكن الاتصال ببعضها فى إدارات المنظمة الواحدة وبين إدارات المنظمات . ولقد تغيرت تكنولوچيا المعلومات من تركيزها على الحاسبات الآلية إلى التعاون والاتصال فيما بينها . وسيكون من الممكن - قريبًا - الاتصال اللحظى المتبادل بالمتن والصور والصوت والحركة .. وسيكون من الممكن توافر النظم المحمولة التى تتعامل مع بعضها بين التليفونات والفاكسات المحمولة بصرف النظر عن الزمان والمكان .



إن التغيير السريع فى التكنولوچيا قد خلق فرص عمل غير عادية . انظر مثلاً إلى «الانترنت» Internet وسيطرتها الكونية بحيث أصبح من الممكن مثلاً استخدام الصيرفة الالكترونية والتعليم بالطلب طبقًا لمواصفات محددة ، والشراء من «السوق الالكترونى» .. إن هذا التقدم التكنولوچى مكن الشركات من الاعتماد على الغير لتوفير الاحتياجات فى الوقت الملائم وبتكلفة أقل .. لذلك نجد أن الشركات الكبرى - التى لها أجهزة كبيرة فى

(2) S. Cohen & D. Mankin, "The Changing Nature of Work," ***Tomorrow's Organization***, by S. Mohrman, et. al., 1998, pp. 154 ff.

الشراء والتصنيع والتسويق ... إلخ - قد بدأت فى تقليص حجمها واعتمدت على الحصول على كل شىء من الغير بتكلفة أقل؛ ونتيجة لذلك فلقد انخفض المخزون من المواد الخام ومن المخزون تام الصنع . وأصبح وجود أرصدة أعلى من مستويات تنفيذ الطلبات من مظاهر الضعف وليس من مظاهر القوة.. لقد أصبح من الممكن لشركات كثيرة أن تحتفظ بأرصدتها على الكمبيوتر فقط فى الوقت الذى تتواجد فيه مخازنها فى أماكن مختلفة تحركها فى لمح البصر. كما أدى التغير التكنولوچى إلى قصر حياة أى سلعة وإلى تقادم سريع .



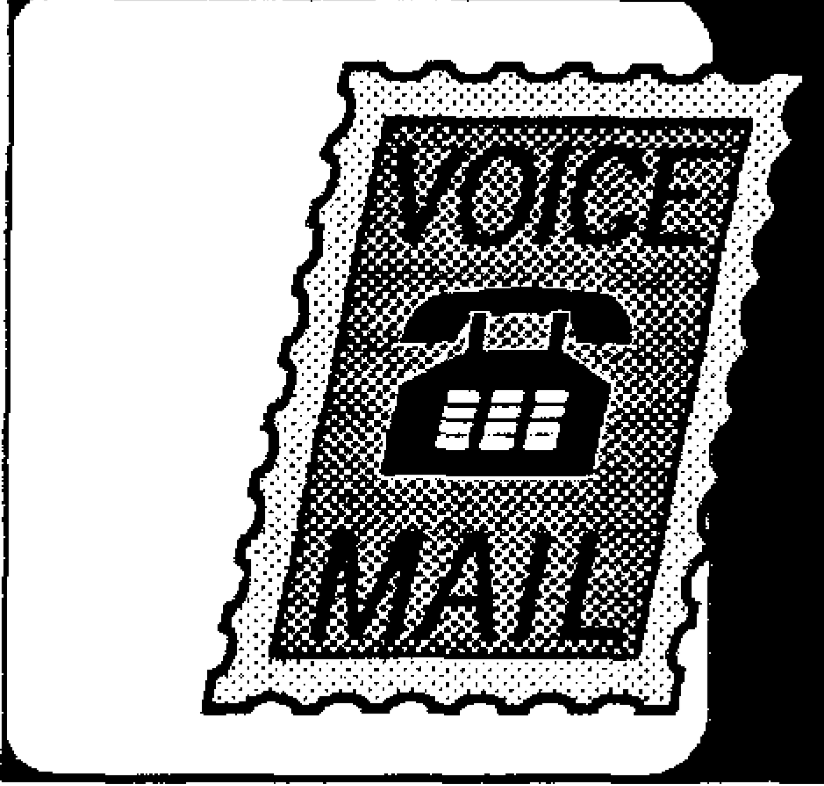
إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل وذلك باستدعاء القرارات بشكل اوتوماتيكى أو رفع مستوى المهارات الإدارية بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ قرارات بأنفسهم(٣) .

إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها أيضًا للرقابة الخارجية على السلوك والأداء ، كما يمكن استخدامها للإدارة الذاتية أو الرقابة الذاتية، وذلك من خلال تقديمها للأدوات والمعلومات لمتابعة أعمالهم.

تكنولوجيا الاتصالات(٤)

من خلال تكنولوچيا الاتصالات الحديثة فإن جميع الموظفين والمتعاملين مع المنظمة يستطيعون أن يعملوا فى بيوتهم أو فى مراكز اتصالات أقمار صناعية .. يمكنهم الاتصال الحقيقى فيما بينهم أو الاتصال من خلال البريد

(3) **ibid.**, p. 157 .
(4) **ibid.**, p. 162 .



الالكترونى بالتحليل أو بالخطابات أو بالمذكرات كلما احتاج الأمر . فلقد أصبح المهم هو مواعيد الانتهاء أكثر من أهمية تواجد الأشخاص ذاتها . فاصبح من الممكن الآن أن يذهب الموظفون متى شاءوا للعمل إذا أرادوا وأصبح من الممكن توفير الوقت والمجهود والنقود فى الذهاب والاياب .. وتوفير توتر المرور . لقد أصبح من الممكن المشاركة فى المكان دون التواجد الجسمانى . وأصبح من الممكن مثلاً أن يتحاور مهندسان عبر الكمبيوتر حول تصميم شىء أو تحليل موضوع دون أن يكونا متواجدين فى نفس المكان .

ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج

لقد كنا نؤمن لفترات طويلة بأن الأرض والعمل ورأس المال هى عوامل الإنتاج (بالإضافة إلى التنظيم) وأصبح اليوم من الواضح أن **الأصول العقلية** هى أهم عامل من عوامل الإنتاج على الاطلاق . **إن التكلفة الكبيرة اليوم هى التكلفة الناتجة من المعرفة والمعلومات والمهارات المرتبطة بها** . وليس المقصود هنا توافر المعرفة عند عدد محدود من الناس فى المنظمة بل أنه لكى **تتحقق الميزة التنافسية فلابد من وضعها فى نظام أو قاعدة معلومات وتكون متاحة للجميع** . ومن هنا نلاحظ أن الكثيرين يتكلمون عن عصر المعرفة أو عصر المعلومات .. كما ظهرت أهمية **المنظمة التى تتعلم** The Learning Organization .

٢ تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه العالمى

ملخص جولات تحرير التجارة العالمية

عقدت الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) عام ١٩٤٧ بغرض تحرير التجارة من القيود الجمركية وغير الجمركية التى تحد من نموها . وبدأت الاتفاقية بعدد ٢٣ دولة وانتهت فى عام ١٩٩٣ بنحو ١١٧ دولة . وقد عقدت الجات منذ انشائها ٨ جولات تتفاوض من خلالها الدول الأعضاء من أجل تحرير التجارة فيما بينها. وتوصلت السبع جولات الأولى إلى تخفيض الرسوم الجمركية بشكل كبير .

عقدت الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية عام ١٩٤٧ بغرض تحرير التجارة من القيود الجمركية وغير الجمركية التى تحد من نموها .

وهذا وقد ناقشت الجولة الثامنة فى أورجواى مجالات جديدة أمام حرية التجارة وتم التوصل فى عام ١٩٩٣ إلى اتفاقية أسفرت عن إنشاء إطار تنظيمى جديد هو منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (W.T.O.) والتى بدأت نشاطها فى ١٩٩٥/١/١ ، واخضاع السلع السابق استثناؤها وهى السلع الزراعية ومجموعة المنسوجات والملابس لاحكام اتفاقية الجات وذلك خلال فترة انتقالية مدتها عشر سنوات ، كما أسفرت الاتفاقية عن توقيع اتفاقية جديدة للتجارة فى الخدمات .

تحرير تجارة الخدمات

بدأ سريان الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات General Agreement on Trade in Services (GATS) اعتباراً من ١٩٩٥/١/١. وتغطى اتفاقية «الجاتس» جميع أنشطة الخدمات القابلة للتجارة الدولية باستثناء الخدمات التى تقدمها الحكومة فى اطار ممارسة سلطاتها بشرط ألا تكون هذه الخدمات مقدمة على أساس تجارى . هذا وقد تم تعريف التجارة فى الخدمات عن طريق أساليب تبادل الخدمات بين الدول وهى تغطى الأنشطة التالية : خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمة النقل، خدمة السياحة، الخدمات المهنية، خدمة المقاولات، الخدمات المالية وتشمل : (جميع أنواع التأمين - جميع الخدمات المصرفية التقليدية - أعمال الأسواق المالية) .

بدأ سريان اتفاقية «الجاتس» عام ١٩٩٥ وهى تغطى جميع أنشطة الخدمات القابلة للتجارة الدولية باستثناء الخدمات التى تقدمها الحكومة .

ضرورة التوجه العالمى

لا يمكن لمنظمة الأعمال فى القرن الـ ٢١ أن تكتفى بأن تعمل فى السوق المحلى فقط فلابد لها أن تتوجه عالميا : ذلك أن تحرير التجارة العالمية - والذى سيدخل مرحلة التنفيذ الجاد مع بداية القرن الـ ٢١ ، سيفرض أن تتوجه الشركات عالميًا ، وإلا فإنه سيحكم عليها بالتدهور أو الإفلاس . إن منظمات الأعمال ستجد نفسها مدفوعة دفعًا للتوجه العالمى Globalization لسبب أو أكثر من الأسباب التالية[٥] :

(5) Stephen H. Rhinesmith. *A Manager's Guide to Globalization*. Burr Ridge, Illinois; Irwin, Inc., 1993 .

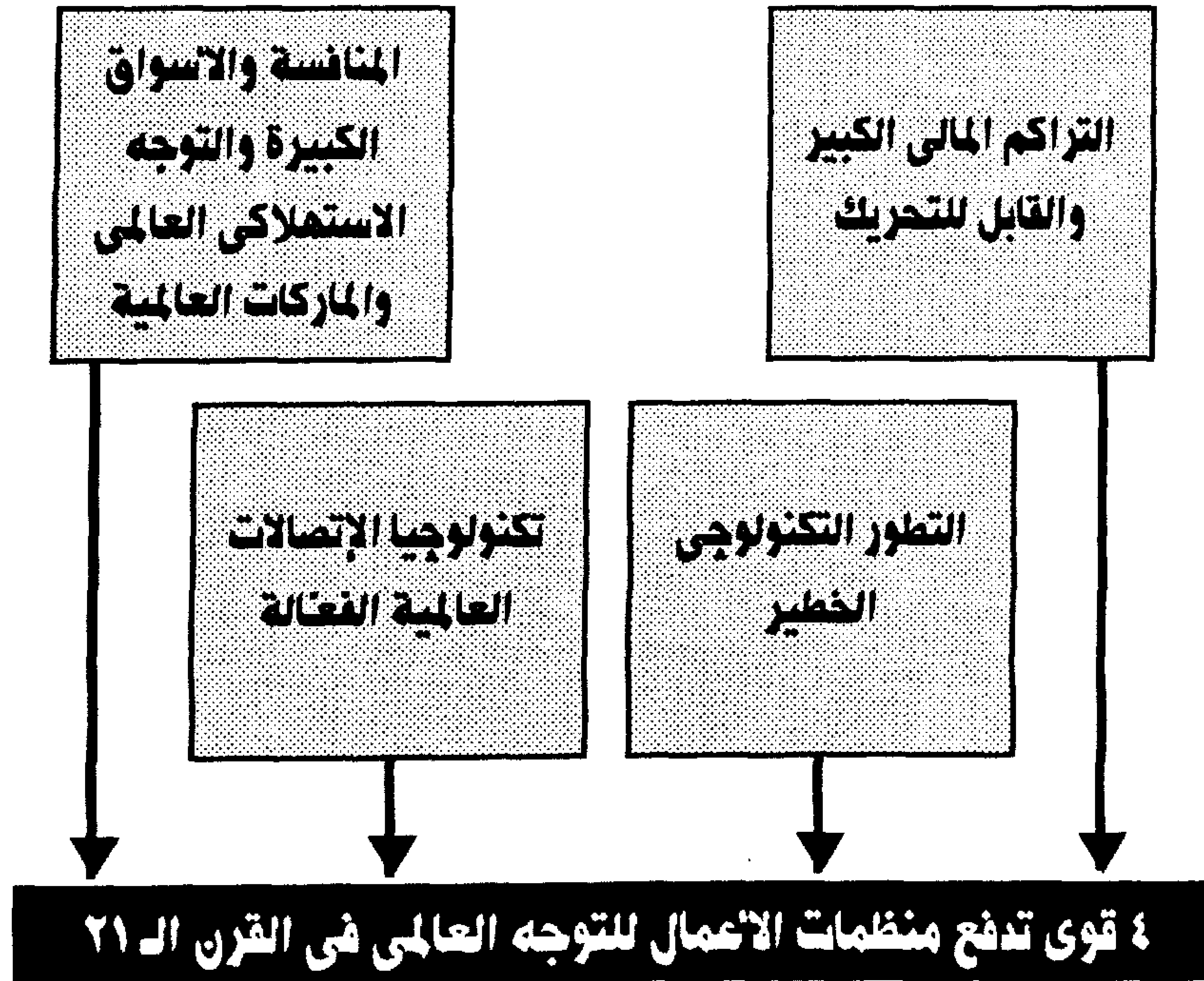
(١) التراكم المالى الخطيـر والقابل للتحريك من دولة إلى دولة أخرى فى لمح البصر .

(٢) التطور التكنولوجى الرهيب الذى يسعى الى تحقيق انخفاض فى التكاليف من الإنتاج والتوزيع الواسع الكبير .

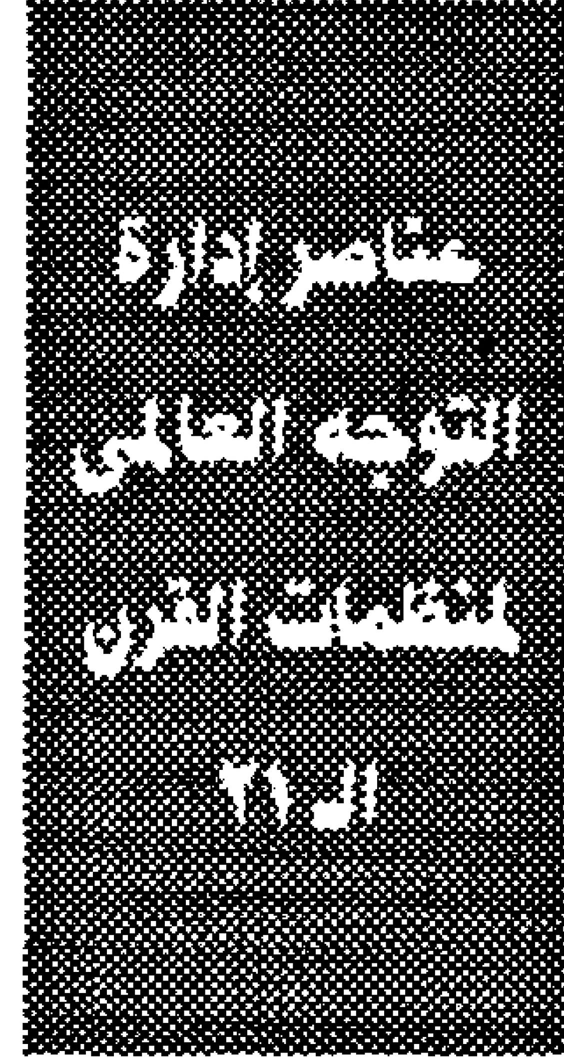
(٣) تكنولوجيا الاتصالات العالمية الفعّالة والتى تسمح بنقل المعلومات والاتصالات فى لمح البصر .

(٤) إمكانية خلق اسواق كبيرة فى بلاد متعددة وإمكانية خلق طاقة استهلاكية على مستوى العالم ومن خلال اسماء ماركات عالمية (كوكا كولا - بيبسى - ماكدونالدز - ومبى - سونى - ... الخ) .

وفيما يلى شكل يبين هذه القوى الأربع :



ويفرض **التوجه العالمى لمنظمات الأعمال فى القرن الـ ٢١ أن تتعامل مع مجموعة عناصر جديدة لم يسبق لها التعامل معها** . فلابد لها أن :



(١) تدير التنافس .

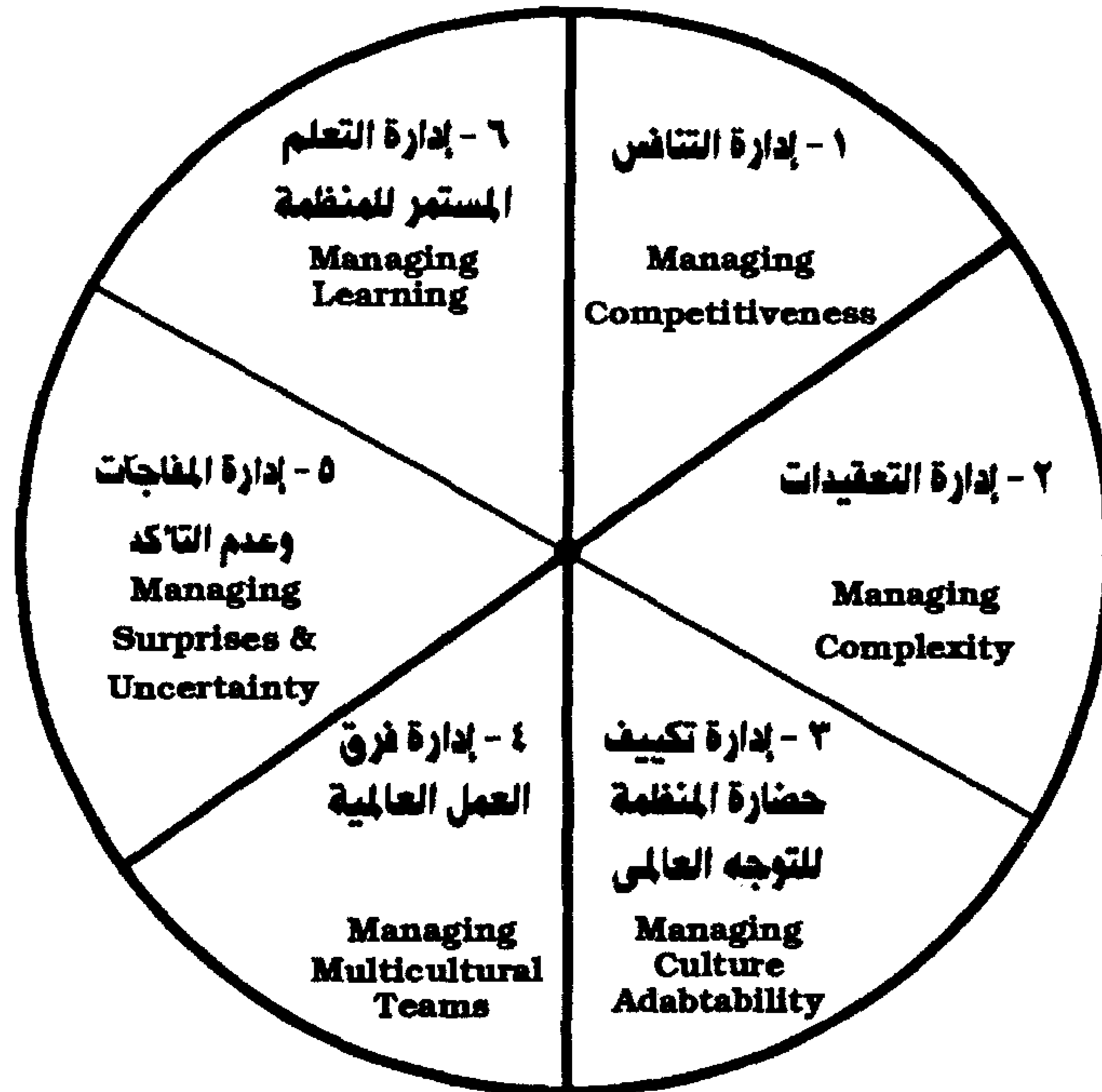
(٢) وتدير التعقيدات .

(٣) وتكيف حضارة المنظمة للتوجه العالمى .

(٤) وتدير فرق العمل العالمية بفعّالية .

(٥) وتدير بصفة خاصة المفاجآت وعدم التأكد .

(٦) وأخيراً تدير التعلم المستمر لنفسها[٦] .



عناصر إدارة التوجه العالمى لمنظمات القرن الـ ٢١

---

(6) Rhinesmith : ***A Manager's Guide to Globalization,*** op. cit.

طبيعة السوق العالمى

ان تدفق الأموال والمعلومات أصبح عالميًا . فالمنظمات من مختلف الجنسيات تبيع وتشترى وتستثمر فى كل منطقة يظهر فيها فرصة .. ويقوم المحترفون بعملهم بجوار حاسب آلى يربط بين الشرق والغرب والشمال والجنوب . إن أى منظمة تستطيع أن تعرض سلعها فى «الانترنت» وتستقبل طلبات الشحن والدفع دون أن يكون هناك مكان للتعامل . وظهر ما يسمى «بالمنظمة الاعتبارية»(٧) Virtual Organization حيث لا يوجد وجود مادى للمنظمة . لقد أصبح من الممكن مثلاً أن تأخذ مكتبة من المكتبات مكانًا فى ال W. W. W. (World Wide Web) وتعلن عن توافر ملايين الكتب دون أن يكون هناك أى كتب فى مخازنها(٨) . ولقد أصبح هناك مثلاً شركات تبيع كمبيوتر بالملايين بالانترنت وهى لا تملك فى مخازنها أى أجهزة ويمكنها توفيرها للمشترين بسرعة جداً(٩) .

---

(7) William Davidow & Michael Malone : ***The Virtual Corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation of the 21st Century,*** Harper Business, 1992 .

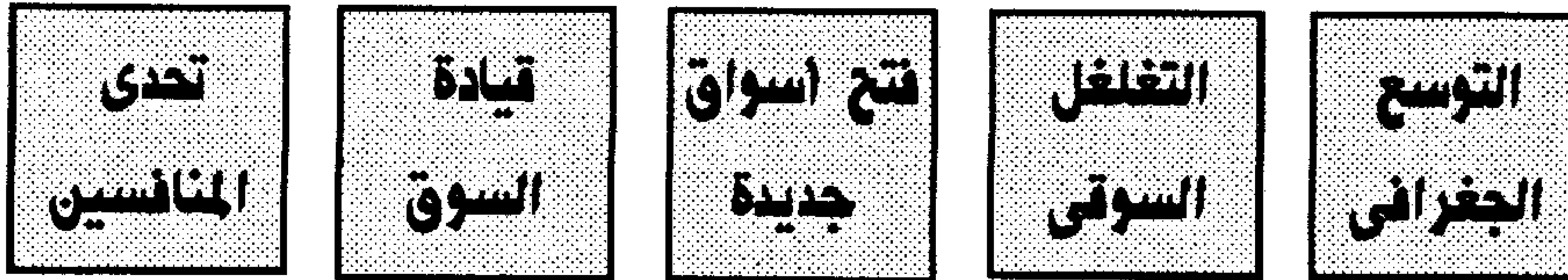
(8) Amazon on Line Bookshop.

(9) Jeremy Hope & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston, Harvard Business School Press, 1997 . pp. 8 ff .

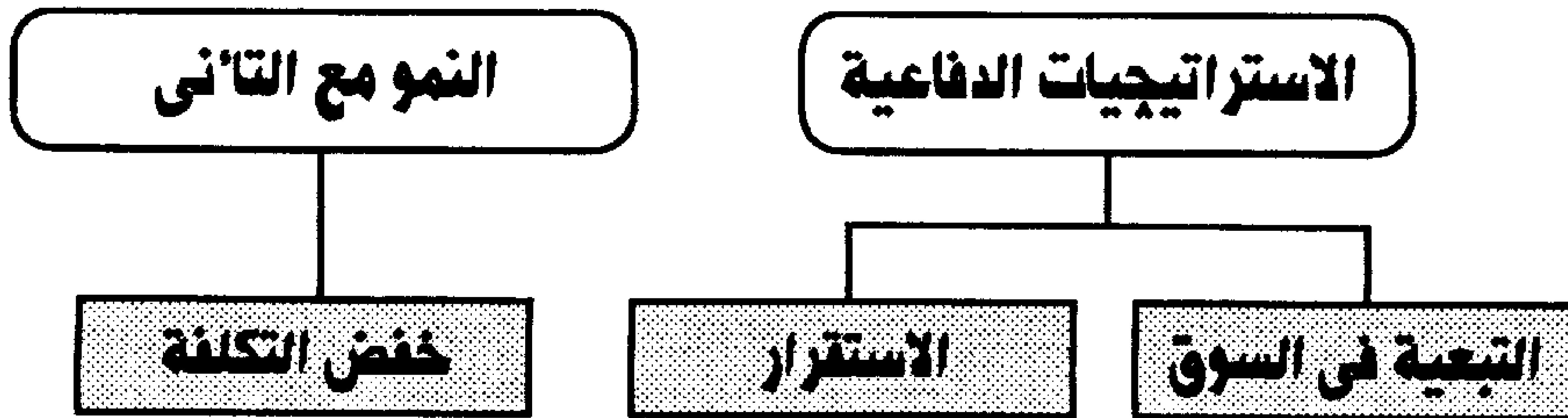
٣ المنافسة الشرسة : المحلية والعالمية



منظمة القرن الـ ٢١ تعمل فى ظل منافسة شرسة ومنافسون قرروا أن تكون **استراتيجياتهم هجومية** Aggressive . والاستراتيجيات الهجومية - كما هو معروف - استراتيجيات قوية وأسلحتها قوية .. وفيا يلى بعض **الاستراتيجيات الهجومية** على سبيل المثال لا الحصر:



لقد انتهى الزمن الذى كانت فيه المنظمات تتبنى **استراتيجية دفاعية** أو حتى **نمو مع التأنى** . ومن يتبنى تلك الاستراتيجيات يتبناها مرحليًا لإلتقاط الأنفاس وإلا كان مصيره أن يكون هامشيًا(١٠) . وفيما يلى بعض تلك الاستراتيجيات(١١) :

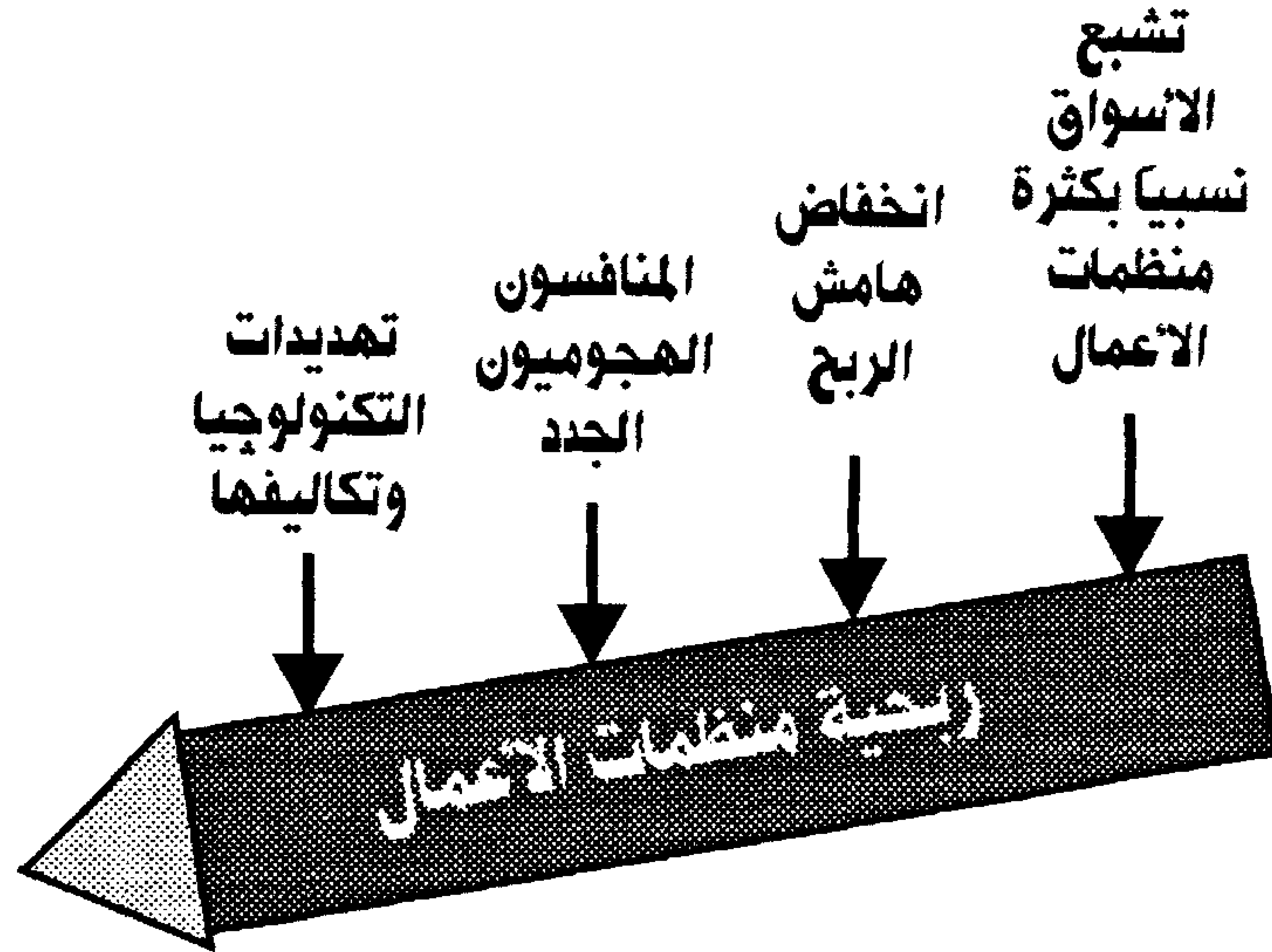


(10) Jeremy Hope & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston, Harvard Business School Press, 1997 .

(11) Arthur Thompson : ***Strategy Formulation and Implementation.*** Boston : BPI Irwin, 1989 .

انخفاض ربحية منظمات الأعمال

إن اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح قليلاً كما يوضح الشكل التالى :



وأصبح من الضرورى تبنى استراتيجيات تحسين الربحية للبقاء فى دنيا الأعمال كبديل للاندماج .

ويتنبأ أحد الباحثين بالحقائق الجديدة[١٢] :

١ - الأسواق العالمية ستتشبع بعد قليل.

٢ - المزايا التكنولوجية سيكون عمرها قصير.

---

(12) Warren Bennis & Michael Mische : ***The 21th Century Organization; Reinventing Through Reengineering.*** San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

٣ - الخدمة ستكون ذات أهمية محورية.

٤ - كيفية استخدام التكنولوجيا ستكون أساس فى المواقف النسبية للشركات.

٥ - متوسط نمو الدخل القابل للانفاق سيقل.

٦ - زيادة معدل نمو النمور الأسيوية(*) .

٧ - زيادة توحد أوروبا والتكتل الأوروبى.

٨ - أهمية الاستفادة من الأصول العقلية.

ان التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفى نفس الوقت تتحد معها فى **تكتلات عالمية** من أجل **زيادة قوتها** فى الحصول على أسواق أكبر . وهذه التحالفات والتكتلات عندما تتكون تكسر قانون الأرباح المتناقصة .. كما أصبحت الأرباح تتحقق ليس من خلال نظام الإنتاج الكبير بل **من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التى يطلبها المستهلك** . وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرق العمل والتنظيم المدمج واختيار الشركة لموقع فى السوق يظهر نقط قوتها وامتيازها(١٣) ..

(*) تعثرت تلك النمور أخيراً ١٩٩٧ - ١٩٩٨ .

(13) Jeremy Hope & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston, Harvard Business School Press, 1997 . pp. 8 ff .

٤ إعادة هيكلة المنظمات (بالتصغير و/أو بالاندماجات) واطلاق الطاقات البشرية

اصبح شعار منظمات القرن الـ ٢١ الآن : «المنظمة الصغيرة هى الأجمل»

لقد حدث تغير كبير فى المنظمات فبعد أن كانت «المنظمة الكبيرة هى الأفضل» أصبح الشعار الآن «المنظمة الصغيرة هى الأجمل» .. ولقد تدعمت الاتجاهات الجديدة مثل إعادة هندسة العمليات[١٤] Process Reengineering وتصغير المنظمات Downsizing وإعادة هيكلة المنظمات Restructuring . لقد أصبح من الممكن اليوم أن يقوم موظف البنك فى ظل الحاسب الآلى بـ ٢٠٠٠ عملية فى اليوم ويعمل ١٦٠ ساعة فى الأسبوع ويحصل على أضعاف أضعاف ما كان يأخذه زميله فى الثمانينيات... بالإضافة إلى مزايا عينية لم يكن يحلم بها زميله السابق . لقد انطلقت الإنتاجية إلى آفاق ليس لها حدود .

ومن ناحية اخرى نشهد - على الجانب الآخر - اندماجات بين الكبار لتكوين عمالقة . وإذا لم تتم اندماجات تمت تحالفات او تكتلات .

---

(١٤) مرجع سبق ذكره :

Warren Bennis & Michael Mische : *The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering*. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 . p. 23

حركة اندماجات عالية

مع قرب حلول موعد قيام أوروبا الموحدة وما شهدته الساحة المصرفية فى أوروبا من تحرير للخدمات المصرفية بدأت موجه عارمة من الاندماجات بين المنظمات فى معظم بلاد العالم وذلك لتعزيز مراكزها المالية . **حيث شملت حمى الاندماجات الولايات المتحدة واليابان والبلاد الاوربية وذلك لمواجهة المنافسة الضارية من ناحية . وللتغلب على مشكلاتها الداخلية من ناحية اخرى والتى تتعلق بتدنى الربحية وضعف القواعد الراسمالية .**

ففى أوروبا أدت الإندماجات إلى تراجع عدد البنوك فى فرنسا مثلاً من ٨٠١ بنكًا فى عام ١٩٩٠ إلى ٦٢٦ بنك عام ١٩٩٤ ، كما شهد عدد البنوك إنخفاضًا فى عدد آخر فى الدول الأوربية خلال نفس الفترة (١٩٩٠ - ١٩٩٤) .

وفى الولايات المتحدة انخفض عدد البنوك الامريكية من ١٣,٤ ألف بنك فى منتصف الستينات إلى ١٢,٧ ألف بنك فى عام ١٩٨٠ ثم إلى نحو ١١ ألف بنك فى منتصف عام ١٩٩٥ والتى من أهمها اندماج كل من Chemical Bank و Chase Manhattan ليكونا معًا بنك Chase Manhattan وكذلك اندماج كل من First Fidelity و First Union ليكونا معًا First Union.

هذا وتتميز الاندمجات فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من عام ١٩٩٨ بحدوث طفرة كبيرة فى قيمتها حيث أن إجمالى أصول البنوك التى أعلنت عن اندماجها خلال هذه الفترة بلغت قيمتها ما يقرب من

٢٤٠ بليون دولار وهو ما يزيد عن قيمة أصول حالات أيه اندماجات حدثت خلال أى سنة كاملة أخرى والتى لم تتجاوز فى أفضل سنة سابقة عن ٦٠ بليون دولار .

ولم يعد الإندماج فى الأزمنة الأخيرة يقتصر على معالجة مشكلات قائمة أو عدم تلبية متطلبات معيار كفاية رأس المال ، ولكن اصبح الدمج ضرورة ملحة لتحقيق وفورات اقتصادية عديدة .

اطلاق الطاقات البشرية

لقد ظهر اتجاه جديد ينظر إلى **الموارد البشرية على أنها أغلى أصول** ، بعد أن كان يُنظر إلى الموظفين والعمال على أنهم تكاليف . أصبح الآن يُنظر إلى الموظف أو العامل الماهر المخلص على أن له أهمية أكبر من أهمية الأصول الثابتة . وربما يكون من الضرورى فى الفترة القادمة أن يتم تصوير الميزانيات العمومية لتشمل الأصول البشرية بجانب الأصول الثابتة والمتداولة .. لقد ظهرت أهمية إطلاق طاقات القوى البشرية للاستفادة القصوى منها من ناحية ، وللاستثمار فيها من ناحية أخرى[١٥] ؛ فظهرت مصطلحات جديدة مثل تقوية وزيادة قدرة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات .

هذا الاتجاه الجديد بأن الطاقات البشرية هى أغلى موارد وأغلى أصول قد جعل الشركات تسعى إلى تقويتهم بمعنى إعطائهم القوة أو على حسب

---

(١٥) للتوسع راجع للمؤلف (بالإشتراك مع آخرين) : ***موسوعة إدارة الموارد البشرية*** ، موسوعة علمية وعملية للاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .

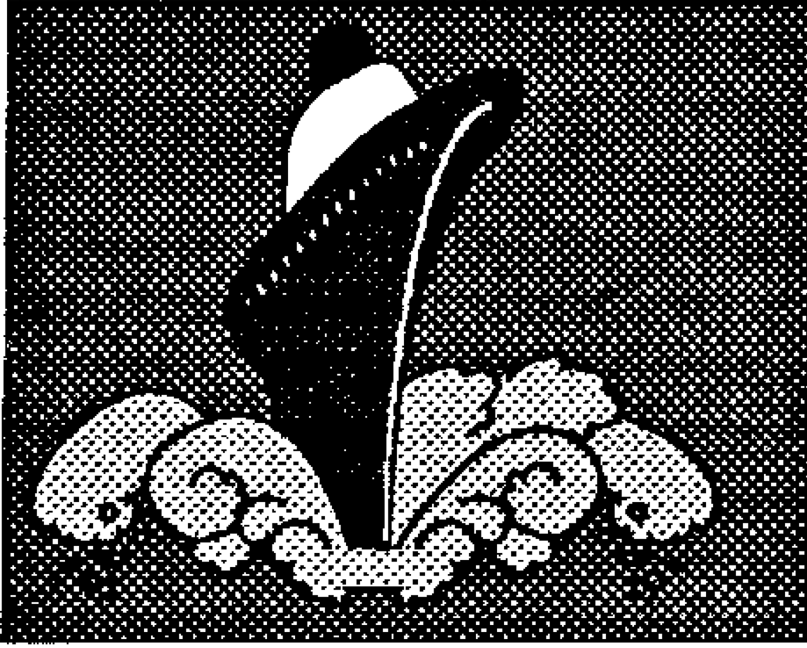
المصطلح Empowerment : فأصبحت الشركات ترسم سياساتها على أساس **الالتزام الذاتى بدلاً من محاولة السيطرة عليهم بقيود ولوائح وتفتيش** .. إلخ. وترسم الأجور على أساس ارتباط **الاجور بالإنتاج وبالجودة بعد أن كان الاساس هو امان الوظيفة** ..

بينما اختفت بعض الوظائف تغيرت وظائف أخرى .. وتغير **العقد الاجتماعى** فبعد أن كان الاهتمام الآن **بالمرتبات العالية والمسارات الوظيفية والامان** .. أصبح الاهتمام بالعمل **بعض الوقت فى ظل عقد مؤقت** وفى ظل عمل خاص مستقل .. إن المتوقع أن أولئك الموظفين الذين لا ينتمون إلى صلب عمل المنظمة سيجدون أنفسهم خارجها يعملون بالمشروع أو فى شركة خاصة بهم : مثل المحامين والمحاسبين ورجال العلاقات العامة ورجال الأمن والاقتصاديين ورجال الصيانة ... إلخ .

لقد انتهى الزمن الذى يدار فيه الموظفون بطريقة يتم فيها تجنب النزاع واصبح مواجه النزاع هى الممارسة الضرورية.. ولقد انتهى الزمن الذى كان التركيز فيه على الفرد واصبح التركيز على فرق العمل الموجهة ذاتيا .

لقد انتهى الزمن الذى يدار فيه الموظفون بطريقة يتم فيها **تجنب النزاع واصبح مواجهة النزاع هى الممارسة الضرورية**. لقد انتهى الزمن الذى كان التركيز فيه على الفرد وأصبح التركيز على **روح الفريق** .. بل أكثر من ذلك أصبح التركيز على **فرق العمل الموجهة ذاتيا** .

٥ الغموض والمخاطر: أسعار الصرف وأسعار الطاقة والمخاطر الأخرى



لقد انتهى الزمن الذى كانت فيه منظمات الأعمال تعمل فى استقرار .. يمكن التنبؤ من خلاله بسهولة ووضع خطط وموازنات قريبة من الواقع .. إن منظمة القرن الـ ٢١ تعمل فى **عالم مضطرب غامض** .. هل تستطيع الشركات مثلاً أن تحدد تكلفة السلع والخدمات التى تشتريها بشكل دقيق إلى حد كبير ..!

لا يمكن التنبؤ بشىء اليوم .. إن معدلات الصرف الأجنبى اليوم تتغير من يوم إلى يوم وإذا كانت أسعار العملات الرئيسية ثابتة لفترة طويلة وكانت التغييرات فى حدود ١٪ فقد أصبح الآن التغيير فى حدود ٥٪ فى الأسبوع وربما ٥٠٪ فى السنة(١٦) .. انظر ماذا حدث لعملات شرق آسيا فى أواخر عام ١٩٩٧ .

وتعيش منظمات القرن الـ ٢١ فى مخاطر ناتجة من تقلبات العائد .. من أهم هذه المخاطر :

---

(16) Tom Peters : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.*** New York: Harper & Row Publishers, 1987 .

المخاطر الائتمانية

تنشأ المخاطر الائتمانية نتيجة عدم قدرة و/أو عدم رغبة الطرف المتعامل Counter Part فى الوفاء بالتزاماته . وتتأثر المخاطر الائتمانية **بعوامل خارجية** مثل الأوضاع الاقتصادية أو **عوامل داخلية** مثل ضعف السياسات والإجراءات والرقابة (ضعف فى الإدارة) .

مخاطر أسعار الصرف

تنشأ مخاطر أسعار الصرف نتيجة وجود مركز مفتوح بالعملات الأجنبية ، كما تنشأ نتيجة التحركات غير المواتية فى أسعار الصرف ، ويشمل المركز المفتوح العمليات الفورية Spot Transaction والعمليات الآجلة بأشكالها المختلفة والتى تندرج تحت مسمى **المشتقات المالية** Derivatives .

مخاطر أسعار الطاقة وأسعار السلع

ولقد تغيرت أسعار الطاقة وأسعار السلع الغذائية وأسعار المعادن .. ولم نعد ندرى ما هو مستوى الأسعار لأى سلعة على وجه مطمئن ..

مخاطر التسعير

تنشأ مخاطر التسعير نتيجة التغيرات فى أسعار الأصول وبوجه خاص محفظة الاستثمارات المالية . إما لظروف اقتصادية أو اعتبارات خاصة بالشركة نفسها .

مخاطر السيولة

تنشأ مخاطر السيولة نتيجة عدم قدرة المنظمة فى الوفاء بالتزاماتها فى الأجل القصير بدون تحقيق خسائر ملموسة أو عدم قدرتها على توظيف الأموال بشكل مناسب . وتتمثل مخاطر السيولة فى عنصرين أساسيين هما : الكم المطلوب لتغطية الاحتياجات من السيولة ، والسعر المعروض لتوفير السيولة .

مخاطر قانونية

هى حدوث التزام غير متوقع أو فقد جانب من قيمة أصل نتيجة عدم توافر رأى قانونى سليم أو عدم كفاية المستندات .

مخاطر الالتزام

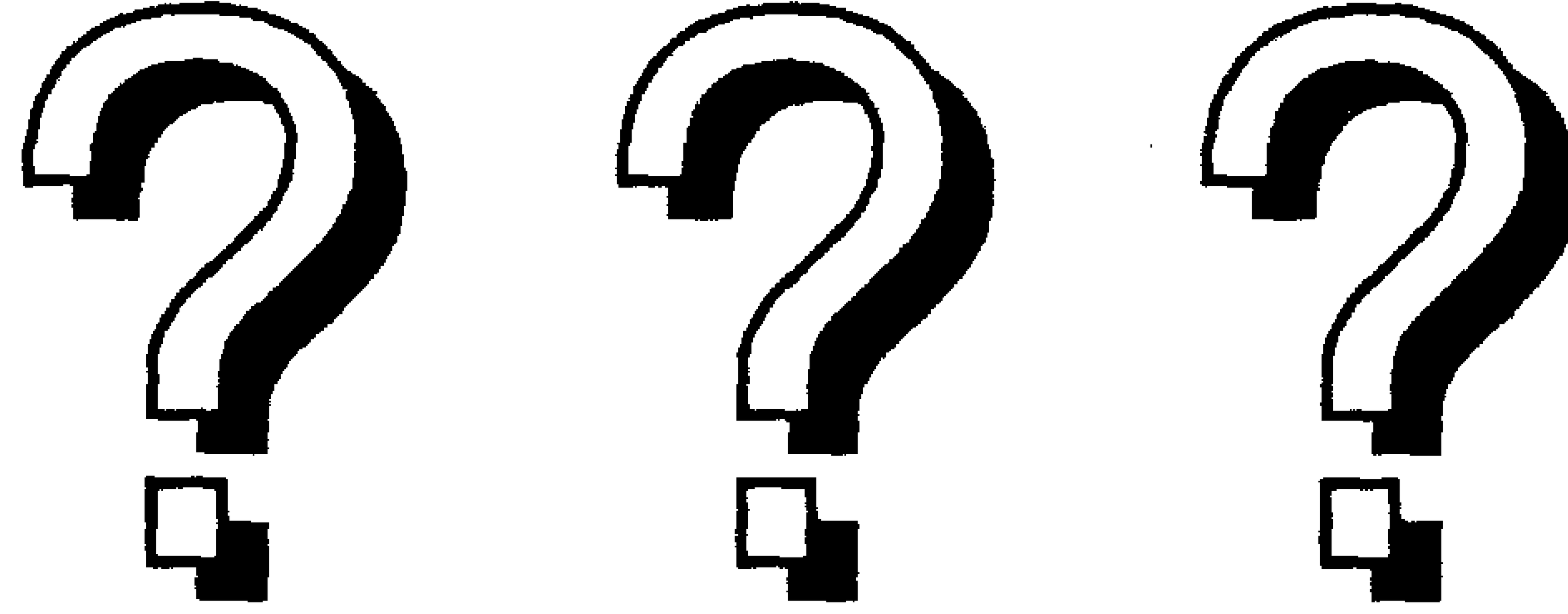
هى تعرض المنظمة لعقوبات سواء فى شكل جزاءات مالية أو الحرمان من ممارسة نشاط معين نتيجة لارتكابه مخالفات .

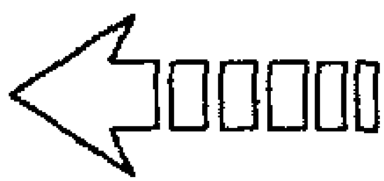
مخاطر استراتيجية

وهى تنشأ نتيجة لغياب استراتيجية مناسبة للمنظمة . ويقصد بالاستراتيجية المسار الرئيسى الذى تتخذه المنظمة لنفسها لتحقيق أهدافها فى الأجلين القصير والطويل فى ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية .

مخاطر الغموض

كما أننا لا نعرف على وجه اليقين هل الأفضل للمنظمة أن تندمج مع أخرى أم لا تندمج؟.. أم تفصل أجزاء منها لتصبح شركات مستقلة ! ولم نعد نعرف من هم المنافسون القادمون سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى !. ولم نعد نعرف هل الأفضل الحصول على الأموال بالفائدة الثابتة أم بالمشاركة من خلال رأس المال المخاطر أو من البنوك الإسلامية ؟



وأخيراً 

واخيراً ملامح منظمة القرن الـ ٢١[(١٧)]

إن منظمة القرن الـ ٢١ ستكون مختلفة تمامًا عن المنظمات التى نعرفها حاليًا[(*)]. **إن الافكار والمبادئ التى كنا ننادى بها فى الماضى والحاضر يبدو أنها لن تكون صالحة لمنظمات القرن الـ ٢١** . إن ذلك معناه أن أمامنا تحدى كبير. فـلابد من أن نفكر بطريقـة جديدة وندرس الواقع الحـالى واتجـاهاته **وتتخيل ونحلل طبيعة منظمة القرن الـ ٢١** .

فلم تعد **المنظمات ملموسة ومرئية وواضحة** كما كانت . ولم يعد من الضرورى أن تجد العاملين فى مكان واحد ليقوموا بتنفيذ العمل. **لقد أصبح الزمان والمكان منفصلين عن بعضهما البعض**. فالناس يمكن أن تعمل معًا من خلال التليفون والفاكس والبريد الالكترونى وكل منهم فى مكانه. وإذا كانت المعلومات هى المادة الخام للعمل فليس هناك داع للتواجد فى مكان واحد. **ولم يصبح من الضرورى للمنظمة أن «تمتلك» الموظفين لتنفيذ العمل**، بمعنى أنه لم يصبح العمل طول الوقت شرطًا للاستمرار فى الوظيفة وإنما أصبح هناك مرونة فى نظم العمل. ان المعادلة الشهيرة الآن هى أن **منظمة القرن الـ ٢١ ستكون** $\frac{1}{2} \times 2 \times 3$ بمعنى أنها ستكون نصف حجمها الحالى (نصف الموارد البشرية) وستكون الأجور ضعف الأجور الحالية وتتحقق إنتاجية ٣ أمثال الإنتاجية الحالية .

$$\frac{1}{2} \times 2 \times 3$$
؟

(١٧) للتوسع راجع للمؤلف : *منظمة القرن الـ ٢١* ، الطبعة الأولى ١٩٩٩ .

(*) عندما نتكلم عن منظمات القرن الـ ٢١ فى هذا الكتاب فنحن نقصد السنوات العشر الأولى مثلاً .

إن منظمة القرن الـ ٢١ ستصبح مجرد مجموعة من الصناديق مليئة بالعقود أحدها مع العاملين والثانى مع الوكلاء والثالث مع الموردين والرابع مع الاخصائيين دون وجود مرئى لأى شخص منهم .

وربما يكون أفضل مثل على تلك المنظمة الكبيرة غير المرئية المكتبة الحديثة التى أنشئت فى «دبروفنيك» بكرواتيا(*) لتحل محل المكتبة التى تم تدميرها فى الحرب منذ سنوات. إن هذه المكتبة صغيرة جداً ولكنها مرتبطة بالحاسب الآلى بجميع مكتبات العالم . كل ما فيها مجموعة كتب قليلة أو مجلات خاصة بها ولكنها لا تحتاج إلى أرفف : فكل العلماء يستطيعون أن يطلبوا ما يحتاجونه دون أن يغادروا منازلهم إذا كان عندهم الحاسب الآلى مربوطًا بالانترنت. وهذه المكتبة لا تختلف كثيراً عن الجامعة المفتوحة فى بريطانيا .. **إنها مجرد مكان معنوى غير محسوس.**

ان منظمات القرن الـ ٢١ ستصبح منظمات غير مرئية غير محسوسة (اعتبارية) Virtual منظمات يمكنك وصف ما تقوم به ولكنك - مع هذا - لا يمكنك أن تراها. **إنه مستقبل ليس من السهل تخيله ولكنه قادم على أى حال .**

إن منظمات القرن الـ ٢١ ستكون - على حد تعبير «شارلز هاندى» - **منظمات لا تتدهور ولكن فيها قدرتها الذاتية على التعلم**(١٨) A Learning Organization ولنا أن **نتوقع أن نتائج منظمات القرن الـ ٢١ غير معروفة**

(*) Dubrovnik, Croatia.

(18) Charles Handy, "Unimagined Future" : ***The Organization of the Future***. 1997, p 380

مثلما يحدث فى الزواج نتائجه غير معروفة . إن هذه المنظمات لا يمكن السيطرة عليها تمامًا : فالعاملون فيها والمتعاملون معها هم الذين يحددون طبيعتها وطبيعة توزيع السلطة فيها ..

فهذه المنظمات **منظمات مرنة، هيكلها مرن، والناس فيها لديهم قدرات غير عادية على الابتكار والابداع** .. وهى منظمات تعتمد على الثقة trust أكثر من اعتمادها على الرقابة الهيراركية وعلى المخاوف الصامتة التى سادت فى منظمات القرن الـ ٢١[١٩] .

اننى شخصيًا أتصور أن منظمات القرن الـ ٢١ ستكون صعبة نسبيًا فى إدارتها .. فهى ستكون أصعب فى التنبؤ بما يحدث ، أصعب فى القياس ، لا تستجيب للمبادئ التقليدية التى تعلمناها واستقرت فى وجداننا. **ستكون منظمة القرن الـ ٢١ أقل راحة من سابقتها**[*] .. إن التحدى الموضوع أمامنا الآن هو كيف نفهم المنظمات الجديدة وكيف نعمل على زيادة فعّاليتها فى ضوء المتغيرات الحادثة باستمرار. **ولابد أن يكون لنا تصور فكرى جديد** A new paradigm **ومصطلحات جديدة للتعرف على هذه المخلوقات الجديدة.**

إن المتغيرات العالميةالمعاصرة التى عالجناها فى هذا الفصل تكون أساسًا منطقيًا يتطلب منا تجديد الفكر الإدارى لمواجهة تلك المستجدات وهو عنوان الفصل التالى .

---

(١٩) لمزيد من التعرف على ملامح منظمات القرن الـ ٢١ راجع للمؤلف : ***منظمة القرن الـ ٢١*** ، الطبعة الأولى ١٩٩٩ .

(*) اننا نتكلم فى هذا الكتاب عن عشر سنوات فقط من بداية القرن الـ ٢١ أما ما يحدث بعد ذلك فنحن لا نستطيع تخيله .. سبحان الله ولا حول ولا قوة إلا بالله .



خصخصة	Privatization
التصميم الهندسى باستخدام الكمبيوتر	Computer - aided - engineering
الانترنت	Internet
الاتفاقية العامة للتعريفات التجارية	General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)
منظمة التجارة العالمية	World Trade Organization
الاتفاقية العامة للتجارة فى الخدمات	General Agreement on Trade in Services (GATS)
التوجه العالمى	Globalization
المنظمة الاعتبارية	Virtual Organization
	World Wide Web (W.W.W.)
استراتيجيات هجومية	Aggressive Strategies
تصغير المنظمات	Downsizing
إعادة هيكلة المنظمات	Restructuring
المشتقات (المالية)	Derivatives
منظمة تتعلم (قادرة على التعلم)	A Learning Organization
تصور فكرى جديد	Paradigm

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - ما هى طبيعة وأبعاد وعمق وتأثير تكنولوچيا المعلومات فى منظمات الأعمال؟

٢ - ما هى طبيعة وأبعاد وعمق وتأثير تكنولوچيا الاتصالات فى منظمات الأعمال ؟

٣ - تكلم باختصار عن جولات تحرير التجارة العالمية وعن تحرير تجارة الخدمات؟ اذكر الآثار المترتبة لكل فى منظمات الأعمال ؟

٤ - إن التوجه العالمى لمنظمات الأعمال ضرورة حتمية لتحرير التجارة العالمية .. اشرح ذلك ؟

٥ - تختلف طبيعة السوق العالمى عن طبيعة السوق المحلى .. كيف تفسر ذلك ؟

٦ - ما معنى استراتيچيات هجومية ؟ اضرب أمثلة لها ؟ وما الفرق بينها وبين الاستراتيچيات الدفاعية ؟ أو النمو مع التأنى ؟ هل تعتقد أن معظم الشركات الضخمة ستتبنى استراتيچيات هجومية ؟ لماذا ؟

٧ - لماذاانخفضت ربحية منظمات الأعمال ؟

٨ - بينما اتجهت بعض الشركات إلى تصغير حجمها اتجه البعض الآخر إلى الاندماجات؟ كيف تفسر ذلك؟ اضرب أمثلة على بعض الاندماجات العالمية؟

٩ - ما هى التوجهات الجديدة فى إدارة الموارد البشرية ؟

١٠- إن منظمات القرن الـ ٢١ ستعيش فى غموض أكثر ومخاطر أكبر عن زميلتها فى القرن الـ ٢٠ .. اشرح ذلك مبينًا أنواع المخاطر وطبيعة كل منها ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Albrecht, Karl : ***The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization,*** AMACOM, 1994 .

Bennis, Warren & Michael Mische : ***The 21st Century Organization; Reinventing Through Reengineering.*** San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

S. Cohen & D. Mankin, "The Changing Nature of Work," ***Tomorrow's Organization***, by S. Mohrman, et. al., 1998 .

Handy, Charles «Unimagined Future» : ***The Organization of the Future.*** Peter Drucker Foundation, Francis Hesselbien, et. al., editors, 1977 .

Hope, Jeremy & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston, Harvard Business School Press, 1997 .

Kaplan, Robert & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Mass. Harvard Business School Press. 1996 .

Peters, Tom : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.*** New York: Harper & Row Publishers, 1987 .

Thompson, Arthur : ***Strategy Formulation and Implementation***. Boston : BPI Irwin, 1989 .

Rhinesmith, Stephen H. ***A Manager's Guide to Globalization.*** Burr Ridge, Illinois; Irwin, Inc., 1993 .

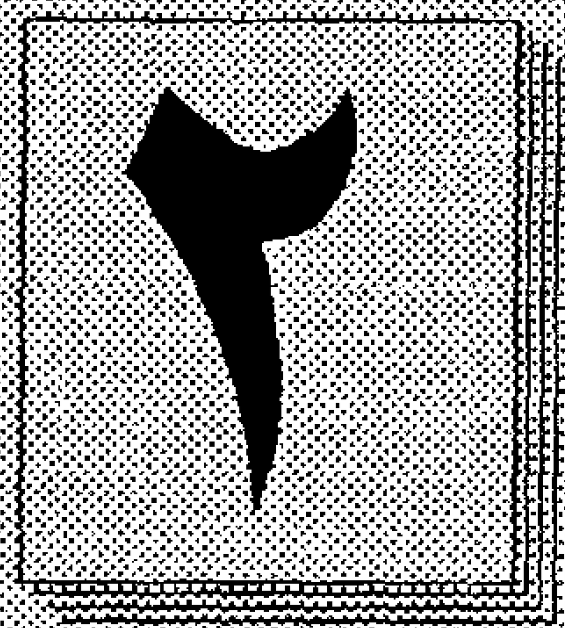
مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***منظمة القرن الـ ٢١*** ، توزيع مكتبة عين شمس ١٩٩٩ .

الدكتور سيد الهوارى : ***المدير العالمى*** توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧ .

الدكتور سيد الهوارى : ***موسوعة إدارة الموارد البشرية*** ، موسوعة علمية وعملية للبنوك الإسلامية للاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ، ١٩٨٢ .





تجديد الفكر الإدارى والاطار العام للكتاب

أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

١ - الأبعاد الأربعة لمهمة الإدارة : الفعّالية والكفاءة والأخلاق والبعد الزمنى كما كنا ندرسها فى الماضى وكما يجب أن ندرسها فى المستقبل .

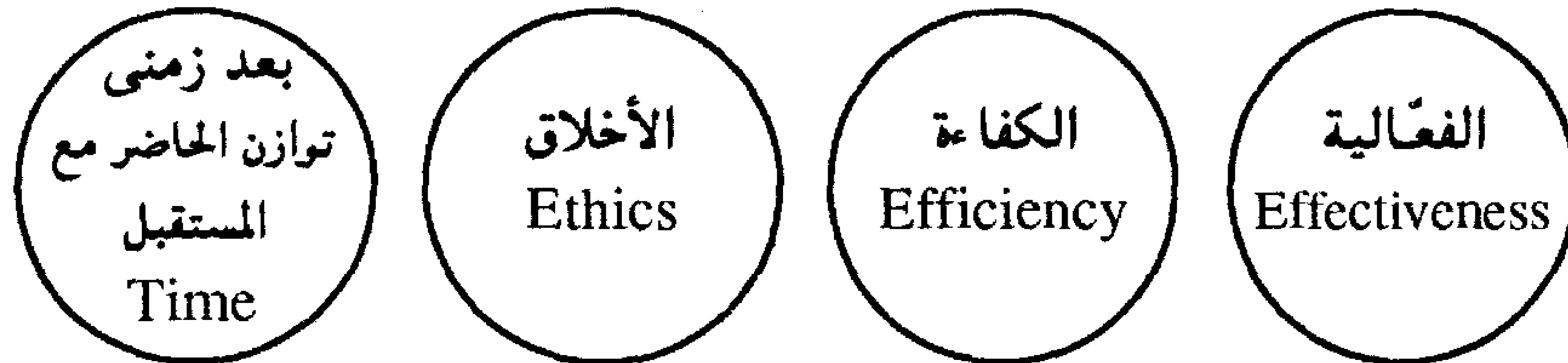
٢ - عناصر عملية الإدارة كما كنا ندرسها فى الماضى وعلى ملاحظاتنا على منظمة القرن الـ ٢٠ .

٣ - أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة فى : التخطيط، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، صناعة القرارات .

٤ - عناصر عملية الإدارة كما نتبناها والمنطق الفنى وراء ذلك الاطارالعام .

موضوعات الفصل

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة :



٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة :

- عناصر عملية الإدارة فى القرن الـ ٢٠ .
- ملاحظات على منظمة القرن الـ ٢٠ .
- عناصر عملية الإدارة فى القرن الـ ٢١ .

(تغيرات فى التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، الرقابة ، صناعة القرارات)

٣ عناصر عملية الإدارة كما نتبناها فى هذا الكتاب .

مقدمة

تكلمنا فى الفصل السابق عن أهم المتغيرات العالمية المعاصرة ابتداء من التكنولوچيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة العالمية والمنافسة الشرسة المحلية والعالمية إلى إعادة هيكلة المنظمات سواء بالتصغير أو بالاندماج واطلاق الطاقات وانتهاء بالغموض وزيادة المخاطر وتنوعها.

والسؤال الذى يطرح نفسه الآن هو : **هل يتغير مفهوم الإدارة أو مهمتها بهذه المتغيرات العالمية المعاصرة ؟ وهل تتغير عناصر العملية الإدارية ؟ هل تتغير مبادئ الإدارة ؟ هل تتغير نقط تركيز الإدارة نتيجة تلك المتغيرات العالمية ؟** وإذا كان هناك تغير : ففى أى مجال يحدث هذا التغيير ؟ وإلى أى مدى ؟ هذا هو ما نحاول الإجابة عليه فى هذا الفصل باعتبارها منطقًا فكريًا تبنى عليه هذه الطبعة .

وسنتناول الإجابة على هذه الأسئلة من خلال طرح الموضوعين التاليين :

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على **مهمة الإدارة** .
Management Mission

٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على **عناصر عملية الإدارة** .
Management Process

١ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة

من الأهمية بمكان أن نتعرف على مهمة الإدارة :

مهمة الإدارة(*) : Management Mission

الإدارة هي ذلك «العضو» في «المؤسسة» المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء أكانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة ... إلخ .

فإذا كانت «المؤسسة» Institution شركة زراعية وجدت في المجتمع لاستصلاح الأراضي البور بأقل التكاليف. فإن إدارة هذه الشركة هي العضو Organ المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها. وإذا كانت «المؤسسة» شركة صناعية وجدت في المجتمع لإنتاج سلع معينة لإشباع حاجات ورغبات معينة . فإن إدارة هذه الشركة هي العضو المسئول عن **تحقيق تلك النتائج** . وإذا كانت «المؤسسة» شركة تجارية وجدت في المجتمع لتوفير سلع لإشباع حاجات ورغبات معينة فإن إدارة هذه الشركة هي العضو المسئول عن تحقيق تلك النتائج .

وإذا كانت «المؤسسة» مستشفى وجدت في المجتمع لعلاج المرضى بأقل التكاليف فإن إدارة المستشفى هي العضو المسئول عن **تحقيق النتائج التي**

(*) نستخدم الإدارة هنا بمعنى عضو أو جهاز Organ وفي الصفحات القادمة نستخدم الإدارة بمعنى عملية Process .

وجدت من أجلها المستشفى. وإذا كانت «المؤسسة» جامعة وجدت فى المجتمع لتعليم الطلبة معارف متخصصة لخدمة المجتمع، فإن إدارة الجامعة «العضو» المسئول عن تحقيق تلك النتائج . وبهذا المنطق نفسه فإنه إذا كانت «المؤسسة» وزارة تموين وجدت لتوفير السلع التموينية لإشباع حاجات ورغبات معينة فإن «إدارة الوزارة» هى العضو المسئول عن **تحقيق تلك النتائج** ، وهكذا .

فإذا لم تتحقق النتائج التى وجدت من أجلها المؤسسة لما كان هناك ضرورة للمؤسسة أو لإدارة تلك المؤسسة. فالمؤسسات Institutions لا تنشأ لذاتها ولكنها تنشأ لتحقيق حاجات ورغبات إنسانية مطلوبة للمجتمع. وإذا كانت المؤسسات لا تنشأ لذاتها بل لتحقيق نتائج مطلوبة للمجتمع فإن «الإدارة» لا توجد بالتالى وإنما توجد لتحقيق تلك النتائج التى وجدت من أجلها المؤسسة .

وعلى ذلك فليس من التصور وجود إدارة بدون «مؤسسة» أو وجود «مؤسسة» بدون إدارة . وإذا كانت «المؤسسة» شركة فإن الشركة لا يمكن إن تكون شركة إلا إذا كانت لها «إدارة». والمصنع - أى مصنع - لا يمكن أن يكون مصنعًا إلا إذا كانت له «إدارة» . وإذا كانت الشركة شيئًا «خياليًا» فإن «الإدارة» هى ذلك «العضو» الذى يجعل للشركة أو للوزارة معنى واقعيًا.

فالإدارة هى العضو المسئول عن تحقيق نتائج المؤسسة مثل القلب هو العضو المسئول فى الجسم عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه على قيد الحياة .

فالإدارة «مسئولية وتكليف» مسئولية عن تحقيق نتائج وليس لها أهمية فى ذاتها وإنما أهميتها مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها المؤسسة التى وجدت فى المجتمع. إن معنى ذلك - ببساطة - أن **الإدارة مسئولية اجتماعية بطبيعتها : مسئولية وتكليف ضمنى من المجتمع** .. تكليف من المجتمع باستخدام موارده المادية والبشرية (أموال وعدد وآلات وبشر ...) لتحقيق نتائج (سلع وخدمات بشروط معينة) .

إن مهمة الإدارة تتلخص فى تقرير النتائج المحددة المطلوب تحقيقها واختيار «أصلح» العناصر الواجب استخدامها لتحقيق تلك النتائج وعمل الترتيبات اللازمة لاستخدام تلك العناصر أفضل استخدام مع ضمان الاستمرارية بحيث يحدث توازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

وعلى ذلك فإن الإدارة ملتزمة أمام المجتمع بعدة التزامات أساسية فى تحقيقها للنتائج :

أولاً : التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة .
(الفعّالية Effectiveness)

ثانيا : التزام باستخدام العناصر - التى تقرر استخدامها - أحسن استخدام .
(الكفاءة Efficiency)

ثالثا : التزام بالاخلاقيات وبتحقيق إنسانية الإنسان. Ethics

رابعًا : التزام بتحقيق توازن بين متطلبات الآجل القصير والآجل الطويل .
Time frame

الإدارة التي لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعّالة
Ineffective

إن الإدارة التى لا تحـقق النتـائج التى وجدت «المؤسسة» من أجلها إدارة سيئة. فإدارة المدرسة التى لا تخرج تلاميذ متعلمين إدارة سيئة . وإدارة الجمعية الزراعية التى لا تقدم الخدمات المطلوبة منها للفلاح إدارة سيئة. وإدارة الجيش الذى لا يحقق النصر إدارة سيئة . وإدارة المستشفى التى لا تشفى المرضى إدارة سيئة . وهكذا **فالإدارة التى لا تحقق النتائج المتوقعة منها إدارة غير فعّالة** Ineffective **فالفعالية** Effectiveness هى تحقيق النتائج .

والإدارة التى لا تستخدم الموارد المادية والبشرية فى أقيم حالاتها إدارة سيئة . فإدارة المستشفى التى تستخدم أطباء متخصصين للقيام بدور الممارسين العامين إدارة سيئة . والإدارة التى تستخدم «كمبيوتر» على أعلى درجة من الدقة فى عمل كشوف المرتبات - وهو ما يمكن أن يقوم به كمبيوتر صغير - إدارة سيئة . **إنها إدارة سيئة لأنها لا تستخدم العناصر فى أقيم حالاتها**(*) . إن إدارة المصنع التى تستطيع أن تنتج (جلوكوز) من السكر الخام وتنتج بدلاً منه نوعًا رديئًا من السكر إدارة سيئة . إن مثل هذه الإدارة لا تضع العناصر فى **أقيم** استخدام لها . إنها إدارة لا تعرف معنى - أو لا تطبق - **تكلفة الفرصة البديلة**(**) .

(*) Most Valued.
(**) Opportunity cost.

فالإدارة مسئولة عن استخدام العناصر التى تحقق النتائج . واستخدام عناصر أقوى من اللازم ضياع كما أن استخدام **أضعف** من اللازم لن يحقق الهدف .

الإدارة التى تستخدم العناصر استخدامًا رديئا إدارة غير كفئة Inefficient

والإدارة التى لا تستخدم العناصر الى تقرر استخدامها أفضل استخدام إدارة سيئة . فالإدارة التى تستخدم عناصر أكثر من اللازم إدارة سيئة . فإدارة المصنع الذى عوادمه أكثر من اللازم إدارة سيئة . وإدارة المخازن التى تحوى أصنافًا أكثر من اللازم إدارة سيئة ..

إن المطلوب دائمًا هو استخدام العناصر المادية والبشرية أحسن استخدام اى بكفاءة Efficient

وهكذا. إن المطلوب دائمًا هو **استخدام العناصر المادية والبشرية أحسن استخدام اى بكفاءة** Efficient وطبيعى يمكن قياس الكفاءة بقسمة الناتج على العناصر المستخدمة .





إن التـزام الإدارة نحـو الإنسـان - باعـتـبـاره عنصـراً من العناصـر المستخدمة - التزام أصيل . **ويجب ألا ينظر إلى الإنسان على أنه سلعة تباع وتشترى** أو على أنه **ترس صغير فى آلة كبيرة** يدور إذا دارت ويتـوقف إذا توقفت. إن المطلوب هنا هو أن **ينظر إلى الإنسان على أنه إنسان**؛ له قوة ذاتية قادرة على الانطلاق إذا أعطيت الظروف والفرصة . وهى مسئولية الإدارة .

إن الإشباع النفسى لحاجات الإنسان باعتباره محك الحرية الفردية - سواء أكان هذا الإنسان نائبًا للوزير أو ساعيًا فى مكتب الوزير - يجب أن يكون أحد محاور الاهتمام الرئيسية للإدارة . فإذا لم يشعر الإنسان برضا فى عمله - الذى يبقى فيه أكثر مما يبقى فى منزله - فإنه لن يكون إيجابيًا لفترة طويلة .. بل ربما يفقد الرغبة فى العطاء أو حتى الرغبة فى الحياة .



وليس معنى أن تهتم الإدارة بموظفيها وعمالها أن تجعل منطقها هو خدمة موظفيها وعمالها ؛ **فالمدرسة التى توجد من أجل مدرسيها وليس من أجل تلاميذها مدرسة إدارتها سيئة** . والجامعة التى تجعل منطقها هو خدمة أساتذتها وليس طلابها إدارة سيئة . والشركة التى تجعل منطقها خدمة مديريها وموظفيها وليس عملائها إدارة سيئة .

إن منطق «الكفاءة» Efficiency وهو منطق اقتصادى بطبيعته - ربما يختلف عن ويتعارض مع المتطلبات الإنسانية للإنسان . ولذلك فإن **مهمة الإدارة** هنا هو حل هذا التعارض وإقامة توازن حساس بين **متطلبات الإنسان كإنسان ومتطلبات العمل كتكنولوجيا للعمل وإن كانت متطلبات العمل هى نقطة الإنطلاق .**

إن المطلوب هنا هو ليس جعل الأفراد سعداء ولكن المطلوب هو جعلهم إيجابيين منتجين يشعرون بذاتهم وبأهميتهم بحيث يؤخذ فى الحسبان اختلافاتهم الفردية واحتياجاتهم ومستويات إشباعها.

متطلبات الإنسان

متطلبات العمل

من الأهمية بمكان «نسج» احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة.

إن الإدارة التى تحقق نتائج مذهلة فى الوقت الحاضر على حساب المستقبل ليست فقط إدارة سيئة ولكنها **إدارة غير أخلاقية**. فالمدير الذى يحقق نتائج عظيمة طالما كان فى مؤسسة ، فإذا ما تركها حطامًا ليس فقط سيئًا ولكنه غير أخلاقى أيضًا . إنه يضر بمجتمع المستقبل .



إن مدير الشركة الزراعية الذى **يحقق اليوم إنتاجية عالية للأرض بصرف النظر عما يحدثه للأرض فى الغد مدير غير أخلاقى** . إن إدارته إدارة سيئة وغير أخلاقية . إنه مثل إدارة الجيش التى تحقق نصراً بصرف النظر عما يفعله هذا النصر فى الجنود والضباط . إن النصر الحالى الذى يعكس فشلاً فى المستقبل لا يعتبر نصرا حقيقيًا لأنه مؤقت . **إن المطلوب دائمًا هو إحداث توازن بين الأجل القصير والأجل الطويل** .

إن مهمة الإدارة – ونحن نلخص – **على الوجه التالى:**

(١) **الفعّالية :** تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملاءمة .

(٢) **الكفاءة :** إستخدام العناصر التى تقرر إستخدامها أحسن إستخدام.

(٣) **البعد الإنسانى :** تحقيق ذاتية الإنسان وتطويره .

(٤) **البعد الزمنى** أى توازن بين متطلبات الحاضر والمستقبل .



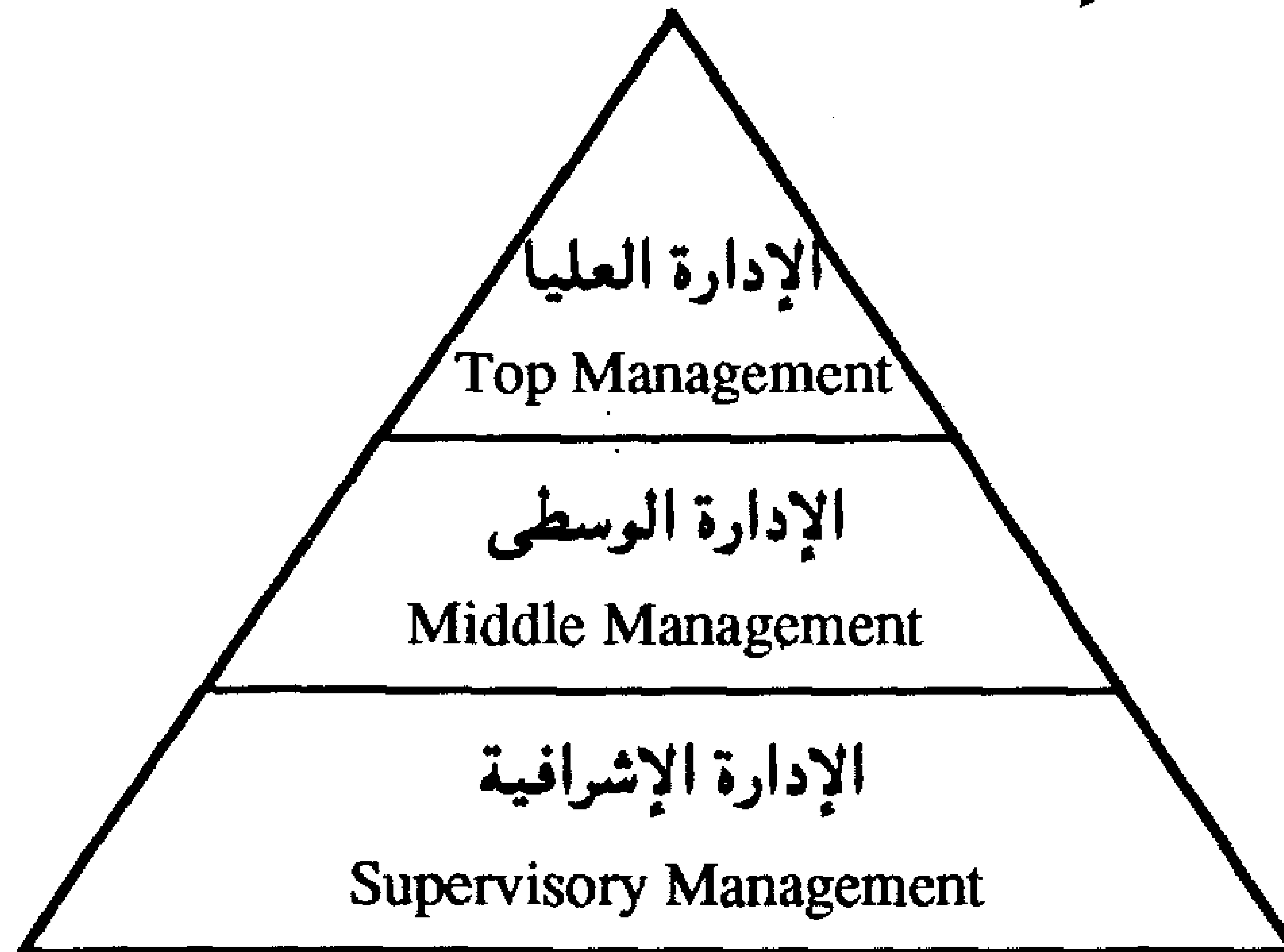
مهمة الإدارة فى كل العصور

أن مهمة الإدارة - من الناحية النظرية - كانت ولا تزال كما هى .

فالتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة تؤكد أهمية تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها «المؤسسة» وتؤكد من أهمية استخدام العناصر بالطرق الأكثر كفاءة وتؤكد أهمية الإنسان باعتباره الأساس وتؤكد البعد الزمنى .

الإدارة فى جميع المستويات

هذا ونود أن نوضح أن المقصود بالإدارة - كعضو - الإدارة فى جميع المستويات وليس فقط الإدارة العليا ،وإن كان هناك اختلافًا - بالتعريف - فى نطاق المسئولية الإدارية .



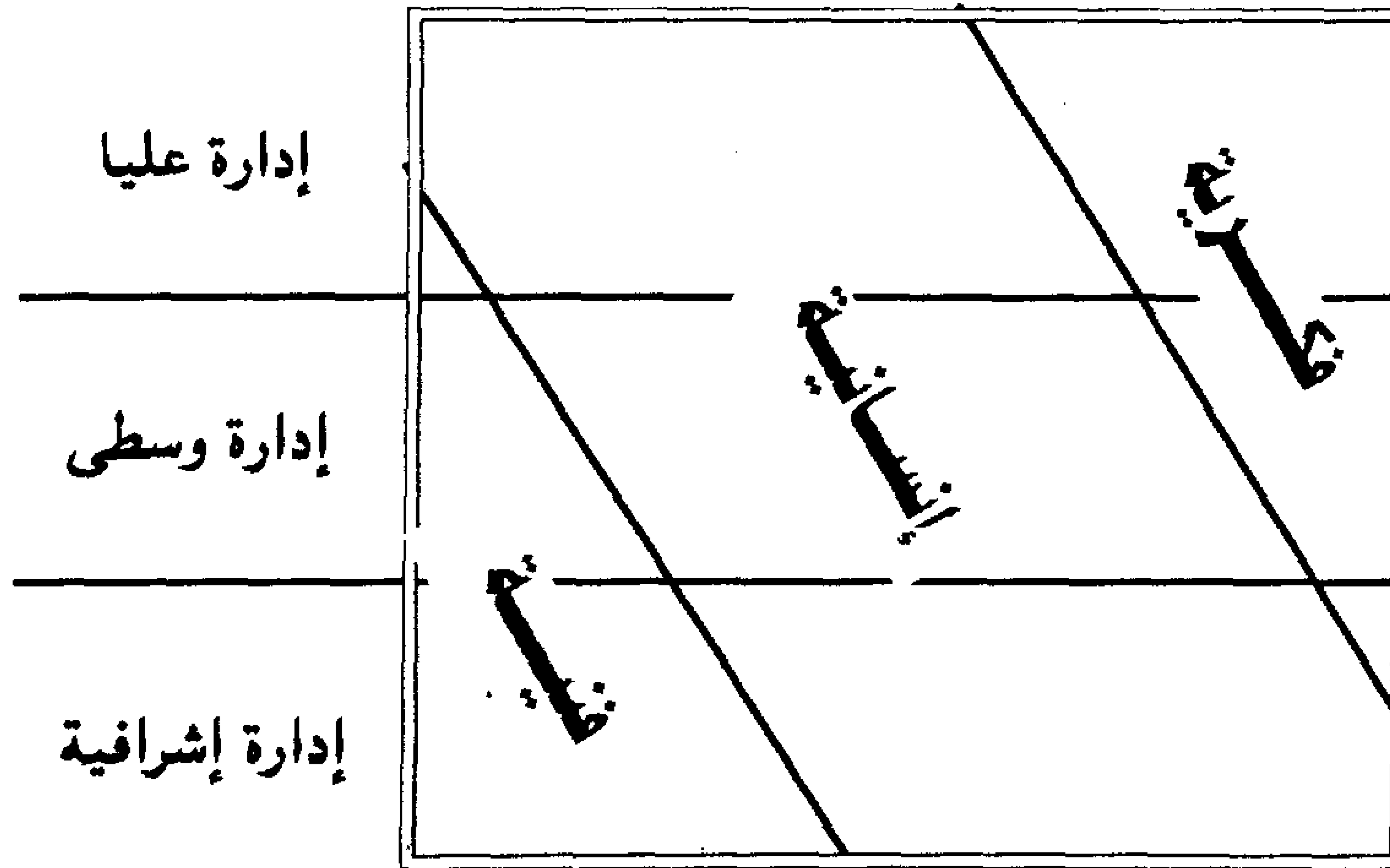
ان نوعيـة المهـام واحـدة : فـالكل مـسئـول عن الفعّـاليـة والكفـاءة والإنسـانيـات والأخلاقيـات والبـعـد الزمنى .. وإذا كان هناك تقـصيـر فـإن العقاب يكون وجدانيًا قبل أن يكون رئاسيًا .

الإدارة مهنة تتطلب ٣ مهارات

إن الإدارة مهنة تتطلب مهارات ثلاث : (١) مهارة فنية . (٢) مهارة إنسانية. (٣) مهارة فكرية.

إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإدارى للمدير.

إن الشكل التالى يوضح المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة :



ومن أجل أن يكون المدير فعّالاً فإن نسبة المهارة الفنية الواجبة تقل كلما ارتفع الشـخص فى المسـتوى الإدارى فى المنظمـة حيث تزيد المهـارة الفكرية المطلوبة . إن المشرفين – على خط التنفيذ – يحتاجون إلى مهارة فنية .

٢ أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة

هل تؤثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة التى عرفناها فى القرن الـ ٢٠ ؟ إذا كان هناك تغيير فما هو حجمه ؟ وفى أى مجال ؟

عناصر عملية الإدارة فى القرن الـ٢٠

لقد كنا نتكلم – منذ طبعتنا الأولى عام ١٩٦٦ – عن عناصر عملية الإدارة على أنها أربعة : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وأن العناصر التفصيلية هى على الوجه التالى[(١)] :

التخطيط ويشمل : وضع الأهداف والمعايير ، رسم السياسات والإجراءات (اللائحة) ، التنبؤات وإعداد الموازنات ، وضع برامج العمل والجداول الزمنية .

التنظيم ويشمل تصميم الهيكل التنظيمى ، تحديد المسئوليات ، تحديد العلاقات ، اختبار المديرين .

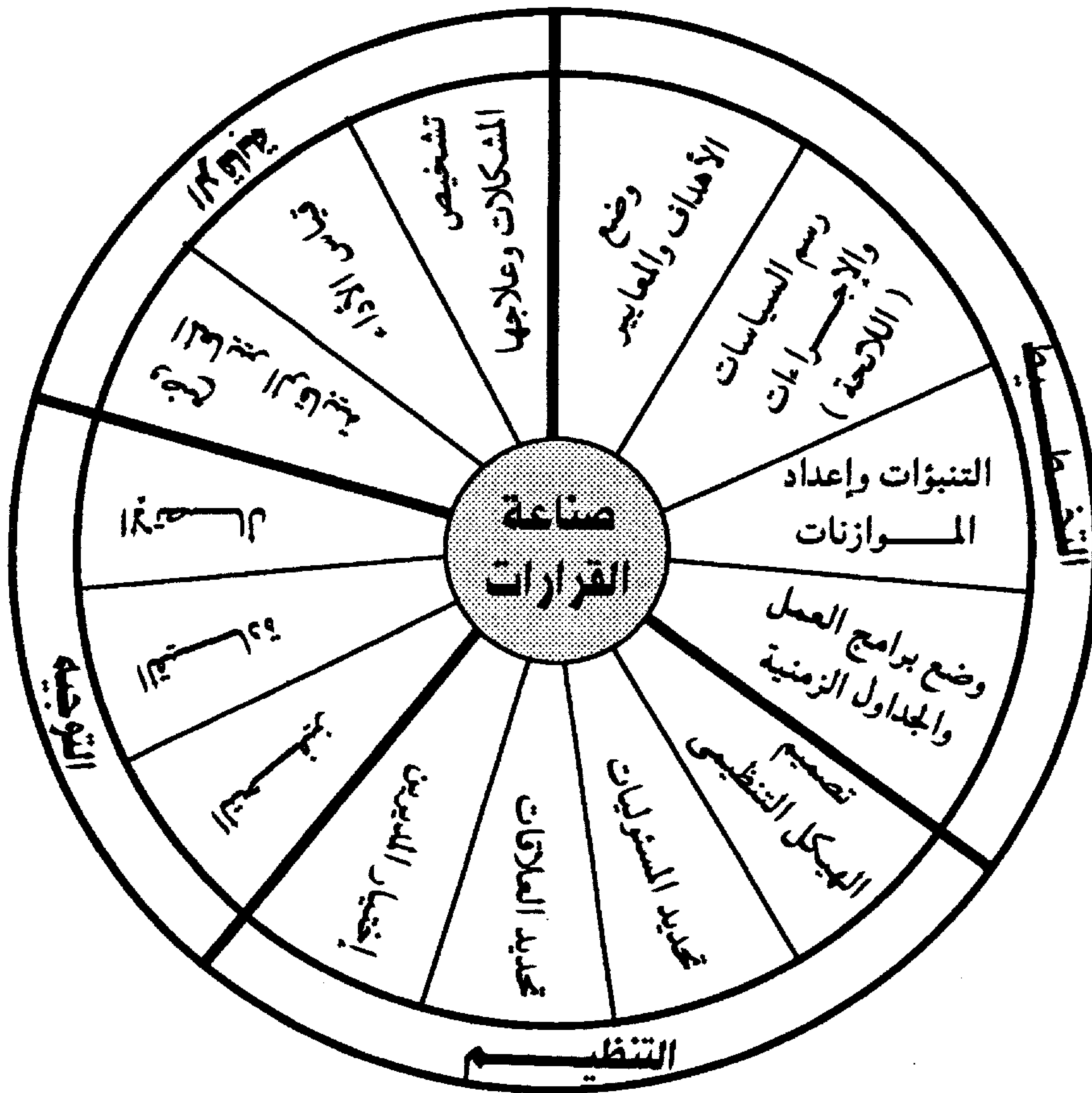
التوجيه ويشمل : التحفيز ، القيادة ، الاتصال .

الرقابة تشمل وضع المعايير الرقابية ، قياس الأداء ، تشخيص المشكلات وعلاجها .

ولقد كان الشكل الذى استخدمناه حتى الطبعة الحادية عشر ١٩٩٦ هو على الوجه التالى :

---

(١) المصدر : *الإدارة : الأصول والأسس العلمية* ، للمؤلف ،الطبعة الحادية عشر ١٩٩٦



عناصر عملية الإدارة كما تبنيناها فى القرن الـ ٢٠

○ ملاحظات على منظمة القرن الـ٢٠ :

ونحن نستطيع أن نقرر - دون أن نكون مخطئين تمامًا - سواء كان ذلك ناتجًا عن خلل فى التنظيم أو التنفيذ أن **الإدارة فى القرن الـ٢٠** كانت تتصف بما يلى :

(١) **مديرون على جميع المستويات يهربون من التغيير** : وإذا قاموا بالتغيير فهو **تغيير جزئى** فى أقل الحدود . ويفضلون تغيير جزئى فى أقل الحدود . إنهم يفضلون الاستقرار .. ويفضلون السيطرة والاحتفاظ بالصلاحيات والسلطات بقدر الإمكان . وفى أحسن الأحوال فهم «مديرون تبادليون» Transactional Managers **يعطون للموظفين بقدر ما يأخذون منهم وإن كان التنفيذ يصطدم بعقبات لتحقيق تلك «المبادلة»** .

(٢) **غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة** : فاهتمام معظم المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .

(٣) **غياب استراتيجية التميز التنافسى ورضا العملاء** : وكل ما نجده فى المنظمات الحالية لا يزيد عن كونه **استراتيجية دفاعية** أو **استراتيجية النمو مع التأنى** . ولا نلاحظ اهتمامًا برضا العملاء بالشكل المعروف على المستوى العالمى للشركات الناجحة .

(٤) **غياب قيم وقناعات حضارة الانجاز وسيطرة حضارة النظم والادوار** : وهى القيم والقناعات المرتبطة بالاختصاصات والسلطات والأدوار والقوانين واللوائح أو **سيطرة حضارة القوة** (سلطة الرئاسة العليا) .

٥ **سيطرة نظم التشغيل البطيئة** : وتعدد الإجراءات والنماذج والمناصب والمستويات والإدارات والإمضاءات ... إلخ .

٦ **الهياكل التنظيمية المدببة ذات المستويات الرئاسية المتعددة** : والتى تتميز بالجمود وغياب المرونة وحيث الصلاحيات مركزة فى أعلى المناصب حيث المركزية لضمان عدم الانحراف أو حب السلطة فى ذاته .

٧ **معظم الطاقات البشرية غير ماهرة** لسبب أو لآخر وإذا توافر فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج وعادة ما يكون تحفيز الجميع محدوداً على المستوى العادى .

تغيرات عناصر عملية الإدارة فى القرن الـ ٢١

بالرغم من قناعاتنا أن عناصر عملية الإدارة لا تخرج عن العناصر الأساسية الأربعة : (١) التخطيط . (٢) التنظيم . (٣) التوجيه . (٤) الرقابة .. إلا أننا **نرى أن هناك تأثيرات جوهرية أحدثتها التغيرات العالمية المعاصرة** فى كل عنصر رئيسى من عناصر عملية الإدارة .

أولاً	تغيرات فى التخطيط
ثانيًا	تغيرات فى التنظيم
ثالثًا	تغيرات فى القيادة
رابعًا	تغيرات فى الرقابة
وأخيرًا	تغيرات فى صناعة القرارات

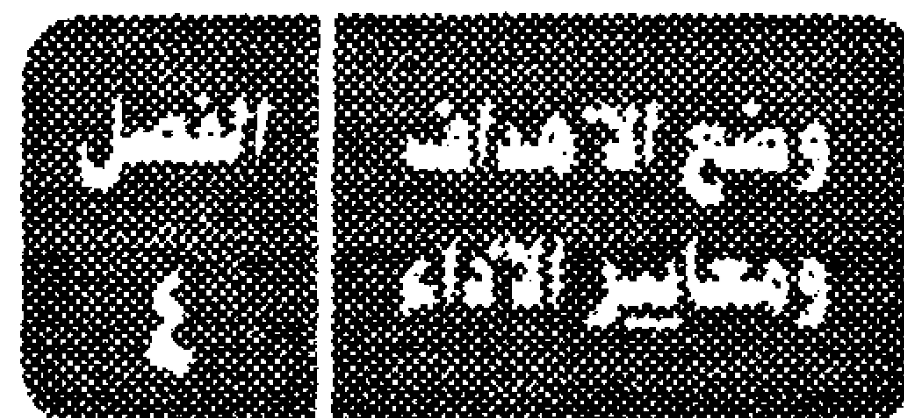
أولا تغيرات فى التخطيط

فى منظمات القرن الـ ٢٠ نلاحظ **غياب الرؤية المستقبلية الواحدة المشتركة** : فاهتمام معظم المسئولين والعاملين بالحاضر ومشاكله .

رؤية واحدة ورسالة مشتركة | الفصل ٣

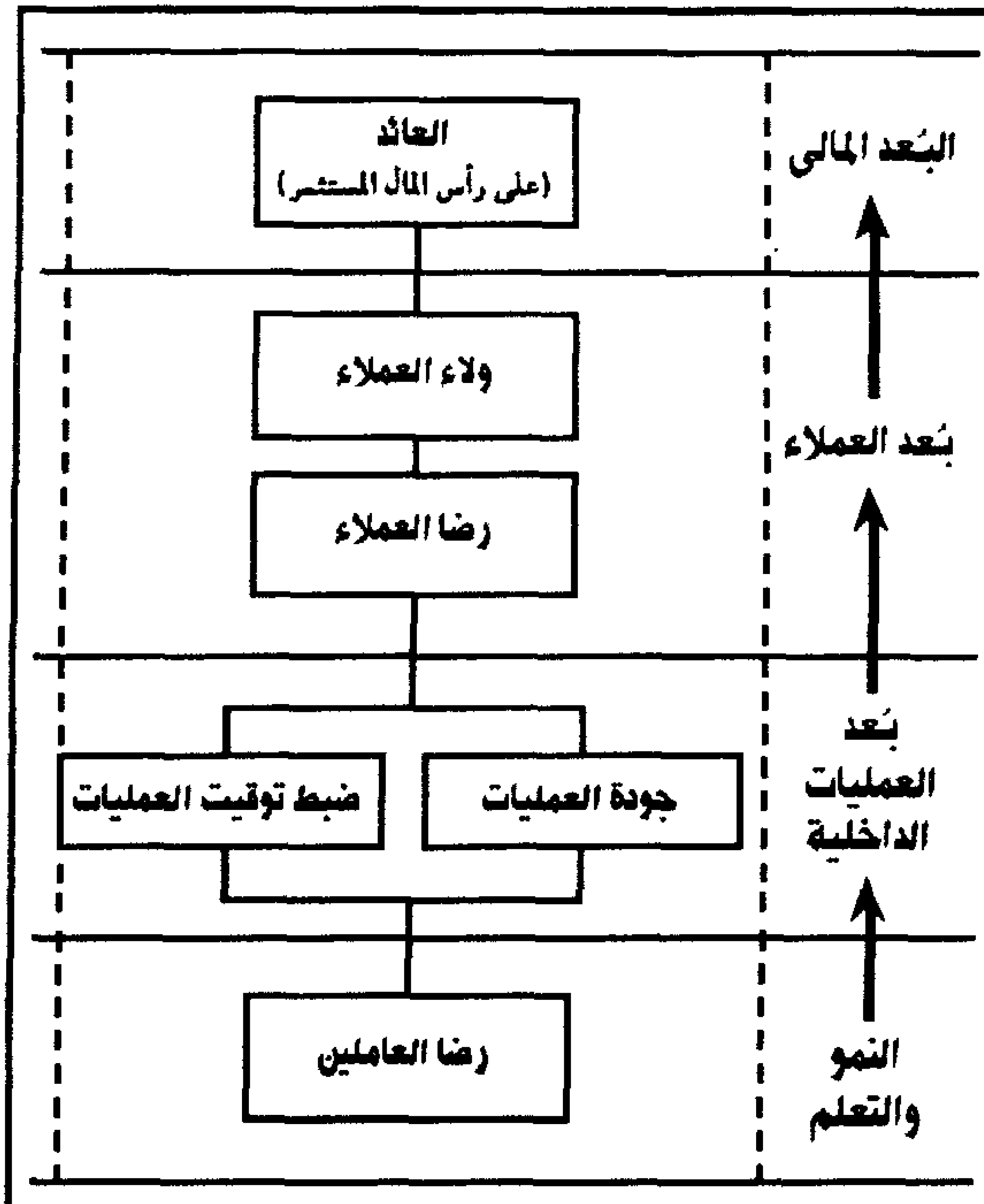
أما فى القرن الـ ٢١ فتحتل **الرؤية والرسالة** أولوية خاصة للمنظمات . فبدون الحلم الذى هو بمثابة القوة التحفيزية الكبرى للجميع يفقد التجديد الشامل أهم مقوماته . فكما سنرى **فإن الرؤية والرسالة بمثابة «الاسمنت الانفعالى» للقيادات والعاملين ..**

والمطلع على الفكر الإدارى المعاصر لابد وأن يشعر بقناعة أن وجود **رؤية واحدة ورسالة مشتركة** هو أحد الأشياء التى تميز الإدارة فى القرن الـ ٢١ عن الإدارة فى القرن الـ ٢٠ . لقد كان الاهتمام فى القرن السابق على وضع الأهداف وهى عبارة عن أشياء كمية محددة مطلوب تحقيقها فى زمن معين . أما **تحديد الاتجاه** وهو صلب عملية صياغة الرؤية والرسالة فلم يكن شيئًا معروفًا فى القرن الـ ٢٠ . وقد خصصنا الفصل الثالث للرؤية الواحدة والرسالة المشتركة .



فى منظمات القرن الـ ٢٠ لقد كان الاهتمام من ناحية نظرية بعدة أهداف. أما فى الممارسات العملية فلقد كان الاهتمام – فى الغالب الأعم – بالربحية باعتبارها محور اهتمام أصحاب الأسهم . وكان التركيز على معدل العائد على حق الملكية .. وإن كان الأمر يتطلب توسيع الهدف ليشمل معدل العائد على الأصول لقياس كفاءة التشغيل .

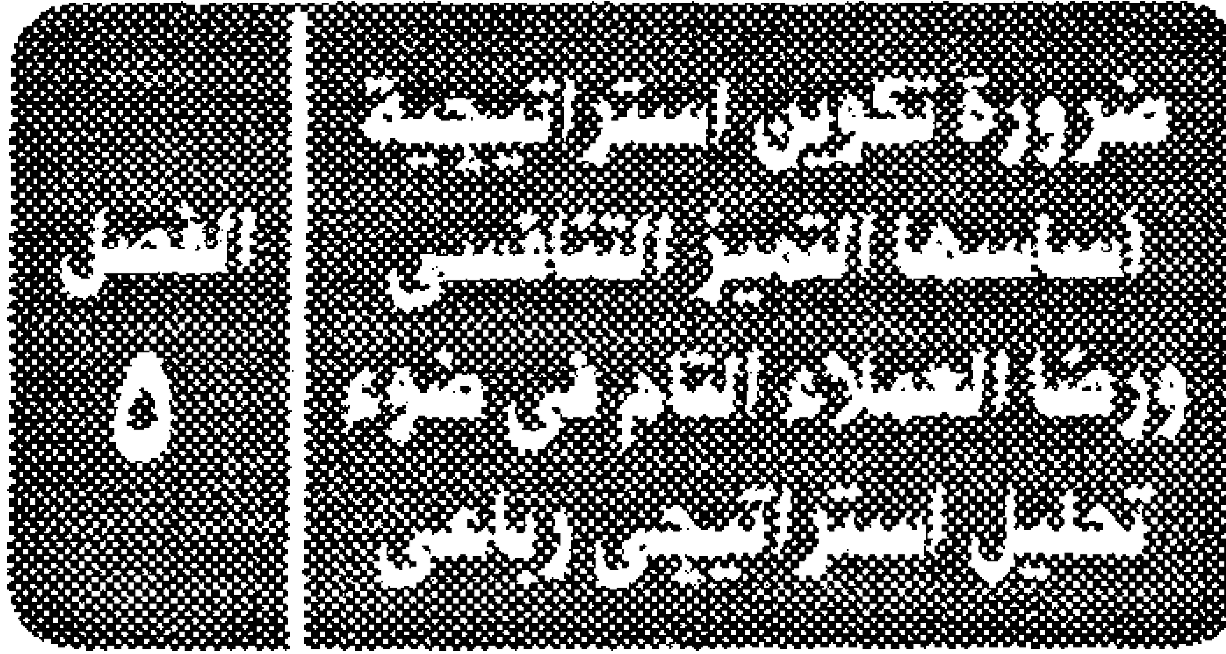
أما فى القرن الـ ٢١ فلقد أصبح واضحًا ضرورة الاهتمام بأبعة محاور متتابعة مترابطة تؤدى نتائج كل محور إلى المحور الذى يليه . لقد ظهر أهمية تحقيق **رضا العاملين** على اعتبار أن رضا العاملين سيحقق **جودة العمليات الداخلية** . وأصبحت جودة **العمليات الداخلية** ضرورة لتحقيق **رضا العملاء** وبالتالى ولاءهم .. ومن خلال رضا العملاء وولائهم أصبح يمكن **تحقيق عائد عالى على حق الملكية** .. لقد أصبح من الضرورى الاهتمام المتوازن بالأهداف غير المالية بالإضافة إلى الأهداف المالية ، كما أصبح من الضرورى الاهتمام بالأجل الطويل مثل الاهتمام بالأجل القصير (رضا العاملين ورضا العملاء أهداف غير مالية يظهر آثارها فى الأجل القصير والطويل) . ويصور الشكل المقابل الاتجاه الحديث فى تصميم أهداف رباعية متوازنة متتالية[٢] .



وقد خصصنا الفصل الرابع لوضع الأهداف ومعاييرالأداء .

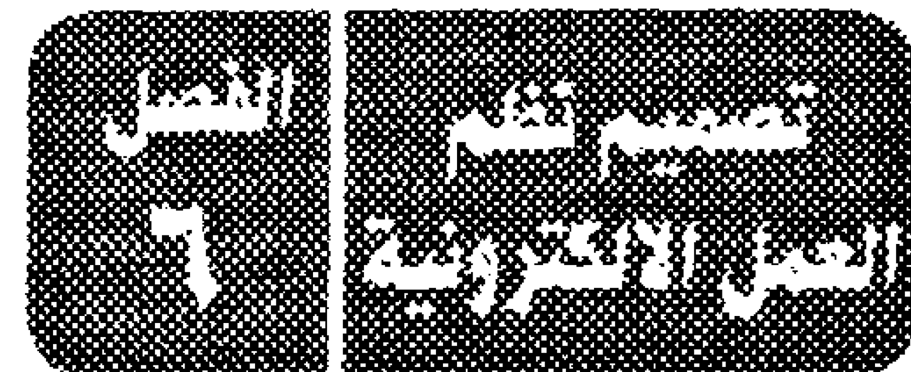
---

(2) Kaplan, Robert & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Mass. Harvard Business School Press. 1996 . p. 31 .



لقد كانت الأحوال فى القرن الـ ٢٠ - فى مجملها - مستقرة إلى حد كبير ولم تكن المنافسة بين الشركات حادة أو شرسة مثلما هى اليوم أو كما هو متوقع فى أوائل القرن الـ ٢١ . لقد كان يكفى للشركات أن تختار السياسات التى تراها ملائمة للأهداف التى وضعتها .. أما فى أواخر القرن الـ ٢٠ وأوائل القرن الـ ٢١ فإن الأمر أصبح يتطلب دراسة استراتيچية تتناول : (١) ***الفرص*** (٢) **والتهديدات** المحتملة من السوق ، (٣) ***القوة*** (٤) ***ونقاط الضعف*** الذاتية ، بالإضافة إلى دراسة استراتيچيات المنافسين وتحركاتهم ... وفى ضوء كل ذلك يتم وضع استراتيچية الشركة حتى لو تطلب الأمر «جمع» المعلومات السرية عن المنافسين وتبنى «استراتيچيات هجومية» محورها التميز التنافسى وتحقيق رضا العملاء التام (نعم التام) . وهذا من أحد خصائص الإدارة فى القرن الـ ٢١ .

وقد خصصنا الفصل الخامس لتكوين الاستراتيچية وتصميم التميز التنافسى .

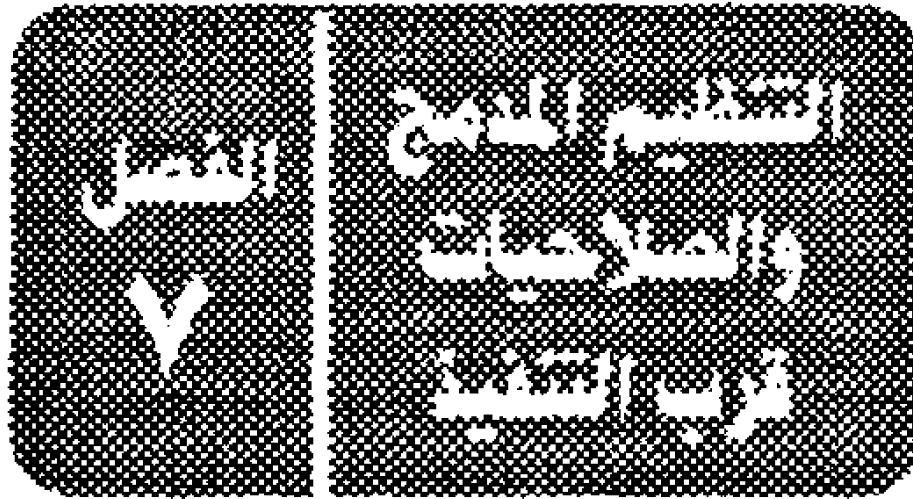


فى منظمة القرن الـ ٢٠ كنا غالبًا ما نجد **نظم التشغيل بطيئة تركز على الانصياع للوائح والإجراءات لضمان *السيطرة*** من ناحية **والانضباط التام** من ناحية أخرى حتى لو كان ذلك على حساب تدفق العمل وسرعته . ولذلك كنا نجد فى منظمة القرن الـ ٢٠ **عرقلة فى تدفق العمل وتداخل فى الاختصاصات وتوزيع العمل بين عدة إدارات وأقسام .**

إن **نظم التشغيل** فى منظمة القرن الـ ٢١ لابد وأن تكون غاية فى البساطة حيث **تتميز بالسرعة والدقة دون التضحية بالمتطلبات الرقابية** . ومن الضرورى أن يتم وضع هذه النظم **من خلال إعادة هندسة العمليات** Process Reengineering **فى ضوء التقدم التكنولوجى الجبار** .

وقد خصصنا الفصل السادس لتصميم نظم العمل الالكترونية .

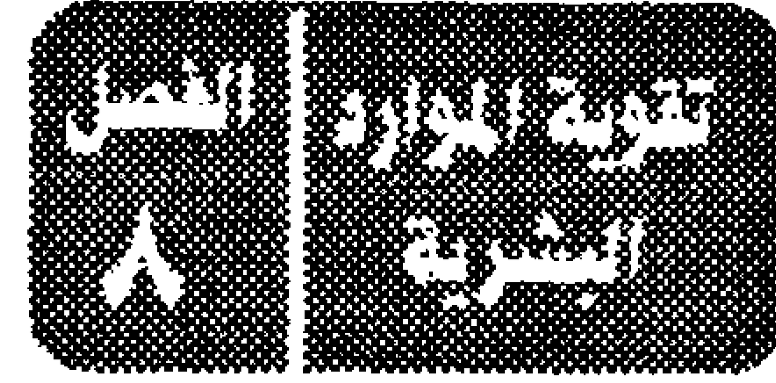
ثانيا | تغيرات فى التنظيم



فى منظمة القرن الـ ٢٠ **نجد الهياكل التنظيمية مدببة تتعدد فيها المستويات الإدارية والإشرافية ... وغالبا ما تتركز فيها السلطات فى الإدارة العليا** .. كما أن **الطاقات البشرية غير ماهرة فى مجموعها** إما لخلل فى الاختيار أو خلل فى التدريب أو خلل فى نظم الحفاظ على الممتازين ..

إن **الهيكل التنظيمى** لمنظمة القرن الـ ٢١ لابد وأن يكون **مدمجا** أى **مفرطحا وذلك بالاقلال من المستويات الإدارية، هيكل يقل فيه عدد الموظفين الداعمين ويزيد فيه عدد الموظفين المنتجين للربح . هيكل تنظيمى ينقل الصلاحيات قرب التنفيذ .**

وقد خصصنا الفصل السابع للتنظيم المدمج والصلاحيات قرب التنفيذ.



فى منظمــة القــرن الـ ٢٠ **معظم الطاقات البشرية غير ماهرة** لسبب أو لآخر وإذا توافر فيها المهرة فإنهم ينتظرون أقرب فرصة للخروج وعادة ما يكون تحفيز الجميع محدوداً على المستوى العادى .

أما فى منظمة القرن الـ ٢١ فإنه لابد من توفير **مهارة الموارد البشرية بالانتقاء وبالتدريب والتطوير وبالتحفيز** ...إلخ. فبدون مهارة الموارد البشرية لا يمكن لمنظمة القرن الـ ٢١ أن تحقق أهدافها بالمستوى المرجو ، وكما هو معروف فإن التحدى الحقيقى يكمن فى كيفية توفير هذه المهارة فى أى منظمة.

وقد خصصنا الفصل الثامن لتقوية الموارد البشرية .

ثالثا تغيرات فى القيادة



فى منظمة القرن الـ ٢٠ يمكن القول - دون أن نكون مخطئين تمامًا - أن معظم المديرين على جميع المستويات غالبًا ما **يهربون من اى تغيير** على أساس أن «ما نعرفه أحسن مما لا نعرفه» وأنه «من الأفضل أن ندع الكلاب النائمة نائمة» . إنهم مديرون عاشوا فى ظل الاستقرار أو قل الاستقرار النسبى ...

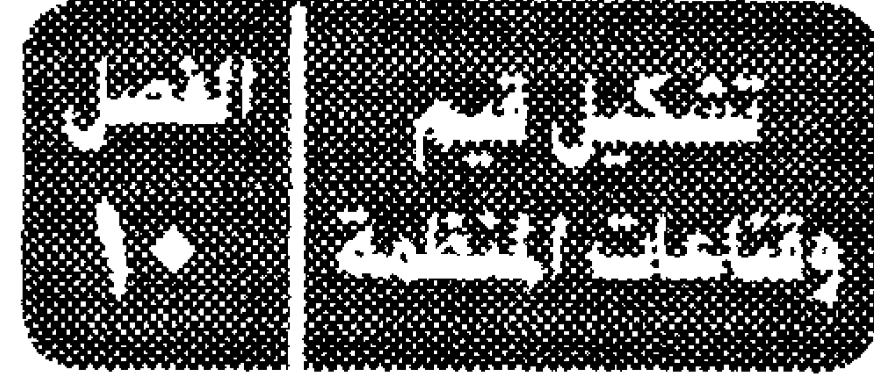
واضح مما سبق أننا **أمام مديرين ولسنا أمام قادة** : مديرين مهمتهم تنفيذ العمل **بأقل مشاكل ممكنة** . وحتى إذا قاموا بالتطوير فإنهم يلجأون إلى **التطوير الجزئى** .. إن طريقتهم فى الإدارة غالبًا ما تكون إما **بالقهر**

او بالجزرة والعصا او بالميكانيللية ... وإذا كانوا يقومون بالتحفيز فإنهم يستخدمون نظم التحفيز المادية فقط .. وهم ما يطلق عليهم **مديرين تبادليين** Transactional Managers : **فهم لا يستثمرون فى البشر وليس لهم رؤية للاجل الطويل** . واستراتيجياتهم غالبًا ما تكون **استراتيجيات دفاعية** أو **نمو مع التأنى** حيث التركيز على الاقلال من التكاليف وخفض الانفاق .

وهم يهتمون كثيراً **باللوائح والانظمة** أكثر من اهتمامهم برضا العملاء. وعادة ما تكون القيم والقناعات التى تكون حضارة المنظمة التى يعيشون فيها حضارة قوة Power Culture ؛ حيث الدكتاتورية والتسلط وبالتالى القهر ، أو حضارة النظم والأدوار Roles & Systems Culture ؛ حيث الاهتمام باللوائح والأنظمة والأدوار والدفع بعدم الاختصاص وكثرة الإحالة إلى الشئون القانونية لتفسير القواعد واللوائح . وبطبيعة الحال فإننا نتوقع **عدم وجود رؤية مستقبلية** عند معظم المسئولين والعاملين وبدلاً منها نجد الناس تعيش فى الماضى ويفخرون بماضيهم أكثر من فخرهم بآمالهم وأحلامهم المستقبلية .

وعلى العكس من ذلك فاننا نتصور أن يتوافر لمنظمات القرن الـ ٢١ **قيادات لها** رؤية وتؤمن برسالة المنظمة . قادة يعملون على **إقناع** الناس من حولهم بالرؤية والرسالة حتى يستطيع الجميع احداث التغيير ، **وهم ليس مجرد مديرين يحافظون على الاحوال القائمة ولكنهم قادة للتغيير** .. للتغيير الشامل . ولذلك فنحن نقول أنهم قادة تحويليون Transformational Leaders وليسوا مجرد قادة تقليديين فى الأحوال العادية .

وقد خصصنا الفصل التاسع للقيادة الجديدة (التحويلية) .



نلاحظ فى منظمات القرن الـ ٢٠ **غياب قيم وقناعات حضارة الانجاز وسيطرة حضارة النظم والادوار** وهى القيم والقناعات المرتبطة بالاختصاصات والسلطات والأدوار والقوانين واللوائح أو **سيطرة حضارة القوة** (سلطة الرئاسة العليا) .

أما فى منظمات القرن الـ ٢١ لابد من تكييف **حضارة المنظمة** – أى مجموعة القيم والقناعات المشتركة والموجهه للسلوك – للرؤية التى تتبناها المنظمة ، والاستراتيجية الموضوعة . فقد أثبتت التجارب أن **الاحلام والاستراتيجيات تنكسر على حجر ثبات القيم والقناعات المشتركة فى أى منظمة** .. ولذلك فلابد من تكييف حضارة المنظمة لرؤية المنظمة ورسالتها .

وقد خصصنا الفصل العاشر لتشكيل قيم وقناعات المنظمة .

رابعا | تغيرات فى الرقابة | الفصل (١١) | الفصل (١٢)

إن تغير الأهداف ومعايير الأداء يؤدى بالضرورة إلى تغير مقاييس الأداء وبالتالى المتابعة . فلم تصبح المعايير مادية ولكنها أصبحت أيضًا معايير غير مادية وتكون صعبة فى تصميمها من ناحية وفى تطبيقها من ناحية أخرى . ونظراً للتكنولوچيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات فلقد أصبح من الضرورى تصميم نظم دقيقة وسريعة لم تكن متاحة من قبل .

وقد خصصنا الفصل الحادى عشر **للرقابة المتوازنة** (بين المعايير المادية والمعايير المعنوية) وخصصنا الثانى عشر **للرقابة المالية** .

خامساً | تغيرات فى صناعة القرارات | الفصل (١٣)

من المعلوم أن عملية **صناعة القرارات عملية أساسية وهى جوهر عملية الإدارة** . ولقد كان الاهتمام فى القرن الـ ٢٠ على **الرشادة** Rationality فى اتخاذ القرارات وأصبح من الضرورى -فى القرن الـ ٢١- الاهتمام **بالابتكار والابداع** Innovation & Creativity للتعامل مع المتغيرات الجديدة . بالإضافة إلى ذلك فإننا نرى ضرورة الاهتمام ليس فقط بالرشادة والابتكار بل أيضًا فى قبول الناس للقرارات وهو ما نطلق عليه «القرارات الفعّالة» Effective Decisions بدلاً من قرارات الحبر على الورق . هذا وقد خصصنا الفصل الثالث عشر لصناعة القرارات .

واخيراً | تطور الفكر الإدارى | الفصل (١٤) | الفصل (١٥)

لما كانت الدنيا قد تغيرت فإن المنظور الكلاسيكى لم يصبح ملائمًا كما أن المنظور السلوكى لم يصبح ملائمًا أيضًا بل ظهر منظور جديد : منظور يمثل **الثورة الإدارية** فيما يسمى «**بتحويل**» المنظمات أى تجديدها بشكل شامل بحيث تعاد حيويتها وتصبح قادرة على مواجهة المتغيرات المعاصرة . ولقد خصصنا لتطور الفكر الإدارى (منذ فريدريك تايلور) الفصل الرابع عشر . ومن ناحية أخرى فقد تغير الفكر الإدارى الحكومى فيما يتعلق بدور الحكومة وأصبح الفكر الإدارى الحكومى يعكس **إدارة الحكومة بروح رجال الأعمال** . وخصصنا لهذا الموضوع الفصل الخامس عشر .

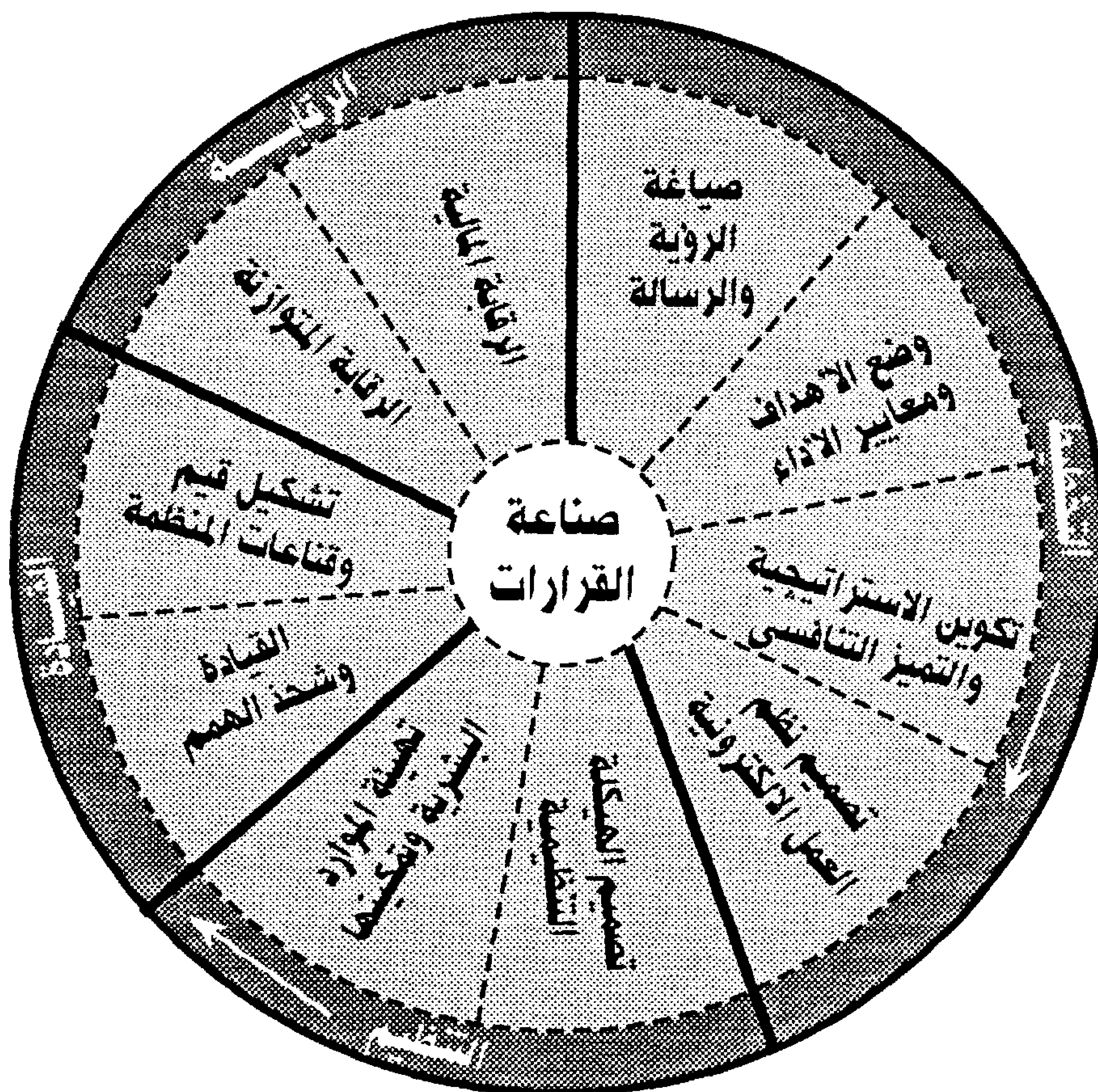
وبعد أن وضحنا التغيرات التى حدثت فى عناصر الإدارة يصبح من الضرورى الآن وضع إطار عام لعناصر عملية الإدارة وتطور الفكر الإدارى كما نتبناها فى هذا الكتاب . وهو الموضوع التالى :

٣ عناصر عملية الإدارة كما نتبناها فى هذا الكتاب

فى ضوء التحليل السابق فاننا نتصور عناصر الإدارة فى القرن الـ ٢١ على الوجه التالى . وسنعالج كل عنصر فى الفصل الموضح أمامه :

		رقم الفصل
التخطيط	صياغة الرؤية والرسالة	٣
	وضع الأهداف ومعايير الأداء	٤
	تكوين الاستراتيجية التميز التنافسى	٥
	تصميم نظم العمل الالكترونية	٦
التنظيم	تصميم الهيكلة التنظيمية	٧
	تهيئة الموارد البشرية وتمكينها	٨
القيادة	القيادة وشحذ الهمم	٩
	تشكيل قيم وقناعات المنظمة	١٠
الرقابة	الرقابة المتوازنة	١١
	الرقابة المالية	١٢
صناعة القرارات	صناعة القرارات : جوهر عملية الإدارة	١٣
تطور الفكر الإدارى	تطور الفكر الإدارى (منذ فريدريك تايلور)	١٤
	الفكر الإدارى الحكومى المعاصر	١٥

وفيما يلى شكل يصور عناصر الإدارة طبقًا للتصور الجديد :



عناصر الإدارة للقرن الـ ٢١

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

مهمة الإدارة	Management Mission
عناصر عملية الإدارة	Management Process
المؤسسة	Institution
الفعّالية	Effectiveness
الكفاءة	Efficiency
الأخلاقيات	Ethics
البعد الزمنى	Time Frame
الإدارة العليا	Top Management
الإدارة الوسطى	Middle Management
الإدارة الإشرافية	Supervisory Management
مديرون تبادليون	Transactional Managers
حضارة القوة	Power Culture
حضارة النظم	Roles & Systems Culture
قادة تحويليون	Transformational Leaders
الرشادة	Rationality
الابداع والابتكار	Innovation & Creativity

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - ما هى أهم المتغيرات العالمية المعاصرة ؟ اشرح بشىء من التفصيل؟

٢ - اشرح باختصار أثر كل متغير من المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة Mission of Management ؟

٣ - اشرح باختصار أثر كل متغير من المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة Process of Management ؟

٤ - ما هو - فى رأيك - أثر التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات على الإدارة ؟

٥ - ماذا تعرف عن تحرير التجارة العالمية ؟ ومتى سيتم التنفيذ الكامل للدولة العربية التى تنتمى إليها ؟

٦ - يرى البعض أن الشركات ستدفع دفعًا للتوجه العالمى لسبب أو لآخر ؟ ما هى هذه الأسباب ؟ وما رأيك ؟

٧ - فى التوجه العالمى لابد لمنظمات الأعمال أن تتعامل مع مجموعة عناصر جديدة لم يسبق لها التعامل معها . ما هى هذه العناصر الجديدة ؟ وما هو تأثيرها على الإدارة ؟

٨ - يرى البعض أن المنافسة الشرسة المحلية والعالميةتفرض على الشركات أن تتبنى استراتيجيات هجومية Agressive Strategies . لماذا ؟ اضرب أمثلة لهذه الاستراتيجيات؟

٩ - ان اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح فى الشركات ضعيفًا ؟ ما هو السبب ؟

١٠- يرى البعض أن اتجاه الشركات الآن هو تصغيرها وتقليل عدد موظفيها بينما يري البعض الآخر أن هناك اتجاه عالمى للاندمجات أو التكتلات أو التحالفات . كيف تفسر هذا التناقض ؟

١١- يقال أن العقد الاجتماعى بين الموظفين وأصحاب العمل قد تغير فلم يصبح الاهتمام بالمرتبات العالية وإنما أصبح الاهتمام بأشياء أخرى . ما هو السبب وراء هذا التغير ؟ وما تأثيره على إدارة الشركات ؟

١٢- ما هو المقصود بتمكين الموظفين Empowerment وما تأثير هذه الظاهرة على إدارة الشركات ؟

١٣- ازدادت المخاطر مع بداية القرن الـ ٢١ .. ما هى أهم هذه المخاطر ؟ وما أثر ذلك على إدارة الشركات ؟

١٤- يقال أن شركات الأعمال لم تصبح ملموسة ومرئية وواضحة بل أصبحت «اعتبارية» Virtual .. ما معنى شركة «اعتبارية» وكيف تعمل ؟

١٥- يقول البعض أنه لابد لمنظمة القرن الـ ٢١ أن تتعلم؟ ماذا يقصدون؟

١٦- ما هو أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على مهمة الإدارة ؟ هل اختلفت ؟ إلى أى مدى ؟

١٧- ما هو أثر المتغيرات العالمية المعاصرة على عناصر عملية الإدارة ؟ هل ظهر اهتمام لعناصر جديدة ؟ ما هى ؟ هل قَلّ التركيز على بعض العناصر الأخرى ؟ ما هى ؟

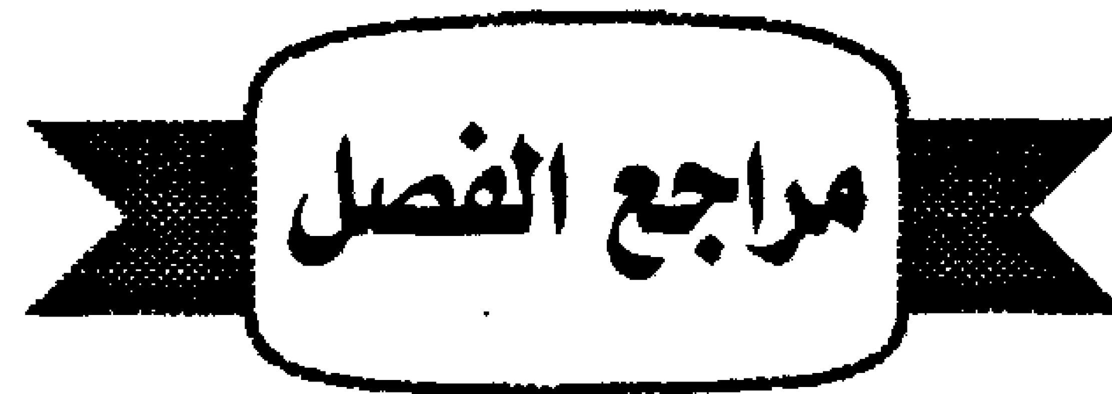
١٨- كيف تفسر أهمية عناصر الإدارة التالية :

الرؤية والرسالة - الأهداف المالية والأهداف غير المالية فى الأجلين القصير والطويل - قيم وقناعات المنظمة .

١٩- ما هى عناصر الإدارة الجديدة التى تطلبتها المتغيرات العالمية المعاصرة؟

٢٠- ما هى مصطلحات الإدارة الجديدة فى القرن الـ ٢١ ؟ ولماذا ؟





حسب تسلسل ورودها

Kaplan, Robert & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Mass. Harvard Business School Press. 1996 .

مراجع باللغة العربية :

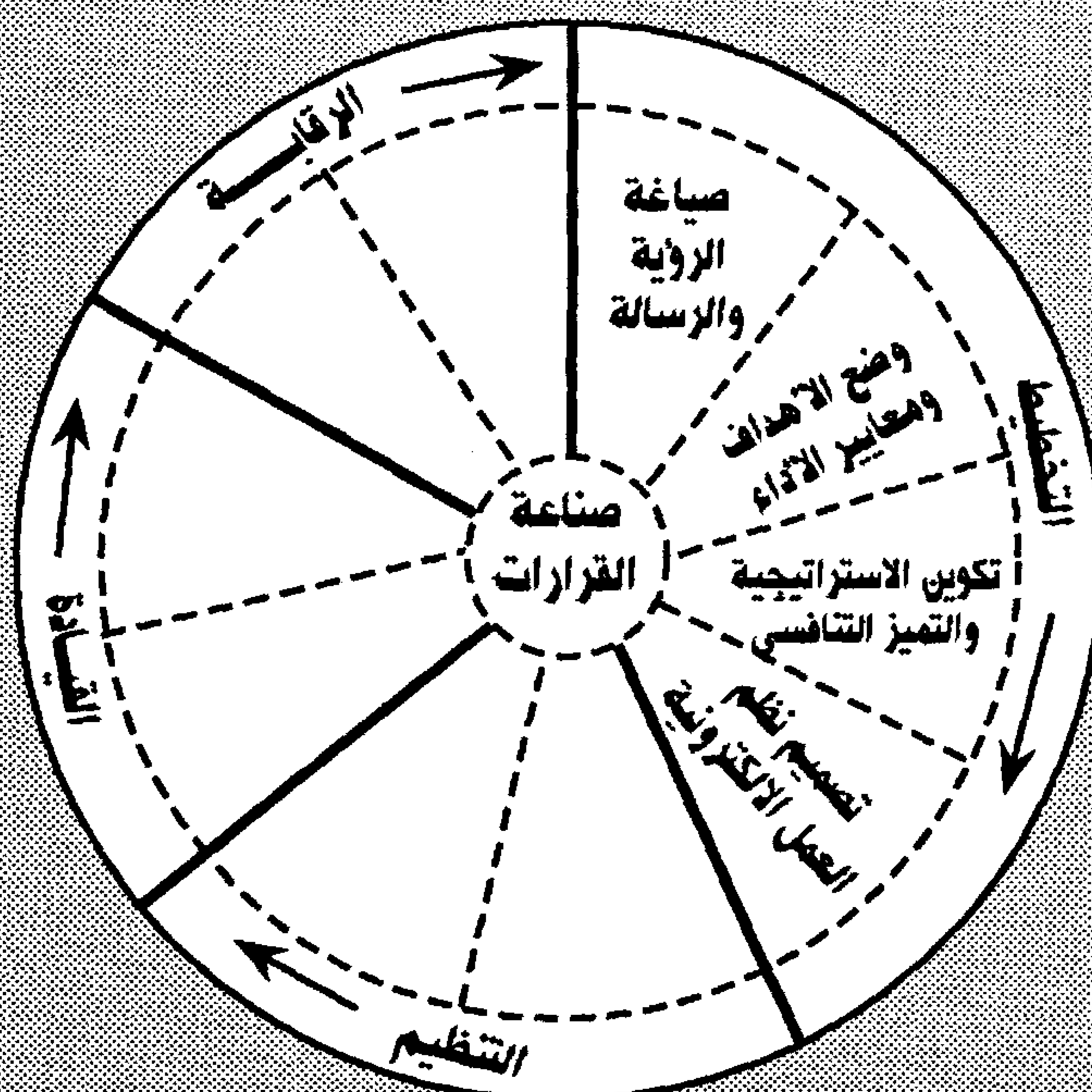
الدكتور سيد الهوارى : ***منظمة القرن الـ ٢١*** ، توزيع مكتبة عين شمس ١٩٩٩ .

الدكتور سيد الهوارى : ***الإدارة : الأصول والأسس العلمية*** توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ .



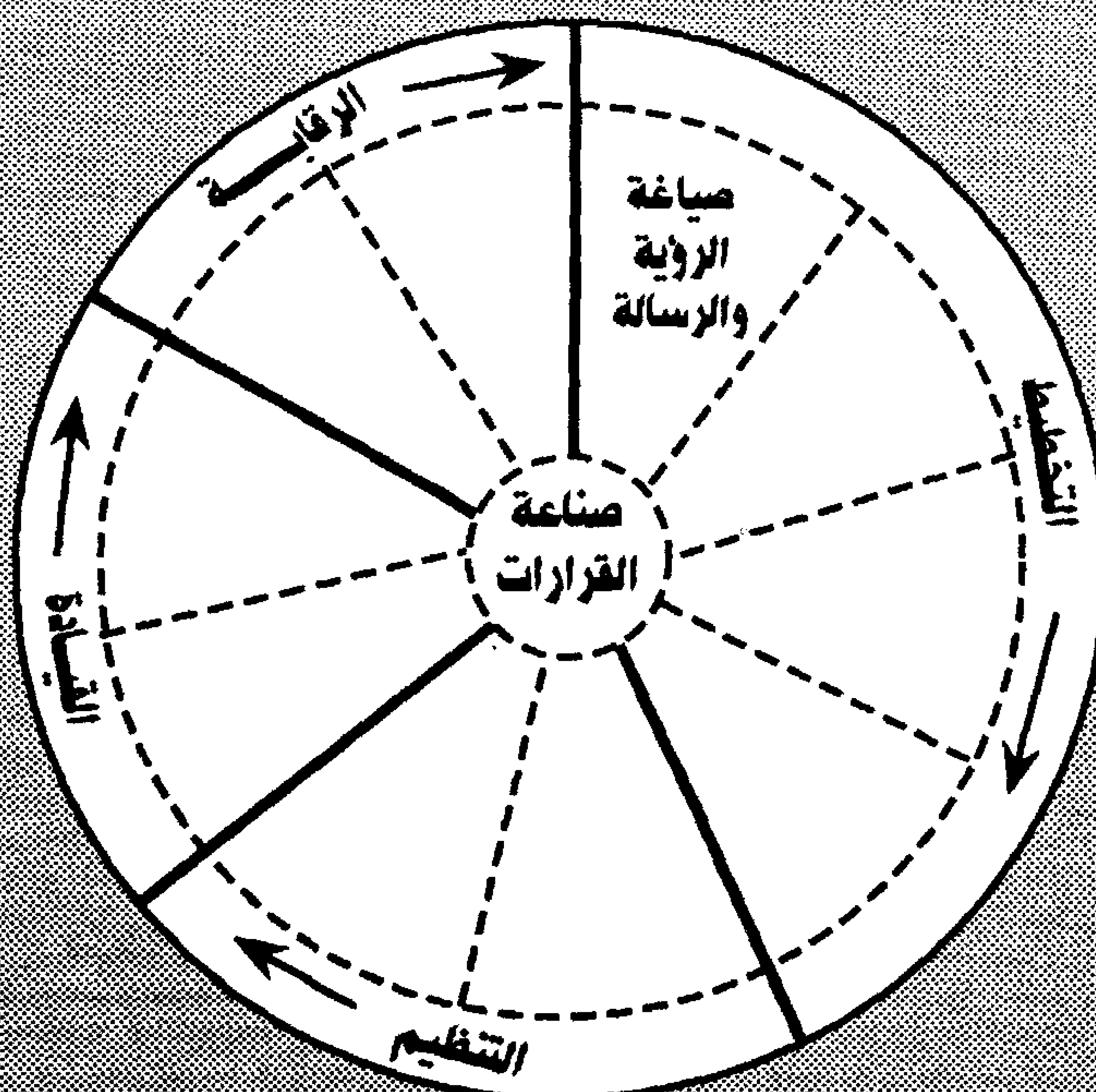
الجزء الثانى

التخطيط



٣

صياغة الرؤية والرسالة



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

١ - ما هية وأهمية الرؤية والشروط الواجب توافرها فيها .

٢ - ما هية وأهمية رسالة المنظمة والعناصر التى تحويها والشروط الواجب توافرها فيها مع دراسة مقارنة لرسالة بعض منظمات الأعمال وتدريب عملى على تقييم رسالة المنظمة .

موضوعات الفصل

١ صياغة الرؤية Vision :

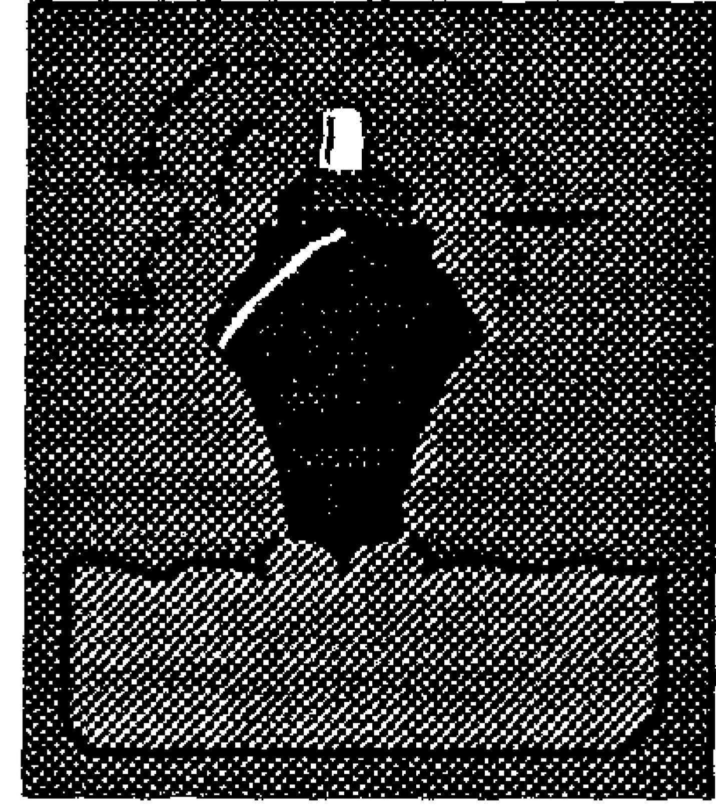
- ما معنى رؤية ؟ وما أهميتها ؟
- مقارنة المنظمة بمنافس نموذجى Benchmarking
- شروط لابد من توافرها فى الرؤية .

٢ صياغة رسالة المنظمة Mission :

- ما معنى رسالة ؟ وما أهميتها ؟
- عناصر رسالة المنظمة .
- معايير الحكم على بيان رسالة جيدة .
- نماذج من رسالة بعض منظمات الأعمال .
- تقييم رسالة بعض الشركات الأمريكية .

١ صياغة الرؤية Vision

ما معنى رؤية؟ Vision وما أهميتها؟



إن منظمة القرن الـ ٢١ لكى تكون قوية متماسكة ولكى تستطيع الابحار وسط الظروف الصعبة وفى نفس الوقت مرنة لمواجهة احتياجات التغيير تتطلب أن يكون لقاداتها ومسئوليها ومجموع عامليها رؤية واحدة مشتركة. فما هو المقصود بالرؤية وما هو المقصود بالرسالة؟ وهل هناك فرق بينهما ؟ وما العلاقة بينهما ؟

الرؤية :
ليس هناك طريق سريع للمستقبل - وليس هناك بالقطع طرق ممهدة، ولكن يوجد فقط طرق وعرة غير ممهدة مليئة بالمخاطر. ولذلك فإن القادة يعتمدون على «بوصلة» Compass وعلى «حلم» Dream انهم ينظرون إلى المستقبل بإحساس ما هو ممكن. وهم على قناعة بأن الناس عندما تعمل مع بعضها وفق رؤية واحدة فإنهم يحققون فرقًا . إن الرؤى Visions بمثابة المغناطيس الذى يشد مختلف القادة فى المنظمة : فهى توضح الاتجاه والهدف[1] .

إن أحد مفاتيح منظمة القرن الـ ٢١ هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند الجميع. إنهم منفعلون بما يريدوا أن يحققوه معا وهم متفقون على ذلك . وتصبح الرؤية بمثابة «الأسمنت الانفعالى» الذى يجعل الناس تتحرك فى اتجاه واحد .

(1) Warren Bennis & Michael Mische : ***The 21st Century Organization. Reinventing Through Reenginerring***. San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .

إن أحد مفاتيح منظمة القرن الـ ٢١ هو وضوح صورة المطلوب إنجازه عند الجميع. إنهم منفعلون بما يريدوا أن يحققوه معا وهم متفقون على ذلك . إن الرؤية الجذابة لأى منظمة لها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة : فالرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك. وهى بطبيعتها حلم للمستقبل فهى تتحدى الأحوال الساكنة .

إن الرؤية الجذابة لأى منظمة لها قوة عظيمة تجعلها قادرة على الإبحار وسط الظروف الصعبة : فالرؤية تجمع الناس حول حلم مشترك وهى بذلك أداة تنسيقية قوية بين مختلف الأفراد فى المنظمة فى المستويات والمناصب الادارية المختلفة وتساعد كل شخص على صناعة قراراته فى ضوء هذه الرؤية الموحدة للجميع . **وهى بطبيعتها حلم للمستقبل فهى تتحدى الأحوال الساكنة** وتجعل السلوك الهادف أكثر وضوحًا .

لابد أولاً أن يكون لك **حلمًا حتى تحققه**
You've got to have a **dream** for a dream **to come true**

إن من أفضل الرؤى الواضحة المعبرة تلك الرؤية التى أعلنها چون كيندى عام ١٩٦٠ حيث قال :

«اننى أعتقد أن هذه الأمة يجب أن تلزم نفسها بتحقيق هدف - قبل انتهاء هذا العقد - بانزال رجل على القمر وإعادته سالمًا إلى الأرض .(*)

إن هذه الرؤية والإعلان كان بمثابة «مانيفستو» والقوة التحفيزية التى أعطت معنى واتجاه ليس فقط لبرنامج الفضاء بل أيضًا لحياة المهنيين المبدعين فى الحكومة .

(*) I believe that this nation should commit itself to acheiving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to Earth.

الرؤية الناجحة هى التى تكون قد تكونت بالإحساس والشعور

إن الرؤية الناجحة هى **الرؤية التى تكون قد تكونت بالإحساس والشعور والتفكير الإبتكارى والإبداعى** : (تفكير الجانب الأيمن من المخ) بالإضافة **إلى التحليل المنطقى** (تفكير الجانب الأيسر من المخ).

إن شمول الرؤية (الوتر الإنفعالى والحلم المطلوب تحقيقه) للمبرر من الوجود يربط الرؤية بالرسالة : ذلك على

الرؤية VISION		
حلم أو تميز مطلوب تحقيقه	شىء يمكن الاقتناع بأنه قابل للتحقيق	احساس بغرض نبيل ووتر إنفعالى يحفز الناس للعمل والإلتزام

اعتبار أن رسالة المنظمة هى المبرر من وجودها ، ولذلك فأحيانًا ينظر إلى الرؤية على أنها تحوى رسالة المنظمة أيضًا إذا هى شملت المبرر من الوجود .

ومن الأهمية بمكان توحيد الرؤية بمعنى ربط رؤية كل شخص برؤية الآخرين وربط رؤية كل إدارة برؤية الإدارات الأخرى بحيث تكون رؤية المنظمة ككل وحدة واحدة.

والرؤية - كما ذكرنا - **بطبيعتها مسألة إنفعالية فهى مثل الحب له قوة غير عادية فى اجتياز الصعاب أما إذا لم تكن الرؤية إنفعالية فسيكون من الصعب على الأفراد أن يشتروها حقيقة** . وفى كثير من الأحوال نجد أن الأفراد والمجموعات غير راضين عن أحوالهم ويفرحون بوجود رؤية تنقلهم إلى عالم أفضل، ولكنهم عادة ما يكونون غير صبورين ولابد من إشعارهم بأن ذلك من طبيعة الأمور . ولابد لهم أن يتخذوا برامج إيجابية لتحقيق تلك الأحلام .

إن الرؤية هى أساس أى تغيير وبدون رؤية مشتركة فإنه يكون من الصعب إحداث تغيير عن الماضى أو الحاضر. وبدون تغيير حقيقى فمسألة الرؤية تصبح حبراً على ورق . فالرؤية تعنى بالضرورة رغبة فى تغيير شامل على مستوى المنظمة ككل ... تغيير إلى الأفضل .

ومن الأهميـــة بمكان أن يشـــارك كل الأفـراد فى توضيح الرؤية ولا يكفى اختيـار عينه ممثله منهم . إن اختيـار مجموعة من الناس لتمثل جميع العاملين فى توضيح الرؤية غير مفيد فلا يلتزم الناس عادة باكتشافات الآخرين ... إنهم يريدون أن يعيشوا فى عملية الحلم للمستقبل بمخاطره وفرصه . ويجب ألا يعتبر اشراك الجميع فى توضيح الرؤية من سبيل ضياع الوقت لأن هذا الوقت يساعد الناس على الالتزام بما يقتنعوا به .

إن مرحلة معايشة صنع الرؤية مهمة تماما مثل النتيجة *التى* يتم التوصل إليها (صياغة الرؤية) . وإذا كان الفريق الرئيسى الذى تم اختياره قد توصل إلى رؤية عن المنظمة فلابد من توزيع تصورهم هذا وطلب تصورات باقى الأعضاء من متخذى القرارات والمشرفين وحتى المنفذين .

إن صناعة الرؤية تحوى الأنشطة التالية :

١ - تحديد قدرات المنافسين وأنشطتهم والتعرف على استراتيجياتهم وتحركاتهم.

٢ - التعرف على المؤثرات البيئية سواء كانت فى شكل فرص أو تهديدات.

٣ - تقييم قدرات المنظمة : نقاط قوتها ونقاط ضعفها والعقبات المتوقعة.

٤ - ربط اتجاه المنظمة المرغوب بالاحتياجات والأهداف والخطط.

> الرؤية ليست استراتيجية وليست خطة تشغيلية. إنها تصور للصورة الذهنية المستقبلية للمنظمة والقيم التى تحكمها واتجاهها فى المستقبل(*) .

٥ – اتخاذ قرار عما إذا كان من المرغوب تبنى أفضل ممارسة للمنافسين أو خلق ممارسة أفضل.

٦ – تحديد مستوى المخاطرة والتعقيدات المرتبطة بجهود إعادة هندسة العمليات.

مقارنة المنظمة بمنافس نموذجى Benchmarking

> ان أهداف أى منظمة لابد وان تتجه لأن تكون أفضل منظمة فى العالم وليس مجرد منظمة أفضل من العام الماضى.

> I want only to be the Best

ان الهدف هنا هو جمع معلومات كمية وكيفية عن الممارسات الناجحة فى المنظمات المنافسة وتحليلها لدراسة إمكان تطبيقها أو أخذ منها ما يمكن تطبيقه أو تكوين ممارسات جديدة أفضل من ممارسات المنظمات المنافسة.

ولابد أولاً قياس وتسجيل تدفق العمل فى عملية من العمليات كما تتم فى المنظمة صاحبة أفضل ممارسات ناجحة . ومن الضرورى أيضًا تسجيل الوقت وعدد الموظفين والتكلفة(**) .

(*) «A Vision is the articulation of the image, values, direction and goals that will guide the future of the organization». p. 47 Bennis & Mische, **op. cit.**

(**) تسمى هذه العملية Baselining .

قبل تبنى أفضل ممارسات فلابد من توجيه مجموعة أسئلة :

١ - هل تحقق أفضل الممارسات ميزة تنافسية قابلة للقياس؟

٢ - هل أفضل ممارسات المنافسين تحقق قيمة إضافية للملاك؟ للعملاء؟

ولنا أن نتوقع مجموعة من المشكلات فى مقارنة أداء منظمتنا مع أداء منظمة أخرى أهمها(*) :

★ من السهل المقارنة الكمية ولكن تلك المقارنة الكمية لا تقدم إلا القليل عن الخصائص الكيفية ولا يمكن الحصول على الأخيرة عادة حيث تعتبر من الأسرار.

★ ليس من السهل الحصول على مقاييس أو معايير نمطية بصفة مستمرة فى المنظمات المنافسة.

★ وربما تكون هناك أخطاء فى المعلومات عن المنظمات الأخرى تضعف من قيمة تلك الممارسات المنقولة ومصداقيتها.

شروط لابد من توافرها فى الرؤية

١ - لابد أن تكون الرؤية قوية (شجاعة طموحة) فهى لابد أن تركز على تحقيق نتائج مرتفعة جداً (٥٠٪ - ١٠٠٪) زيادة مثلاً ، وليس مجرد نتائج حدية .

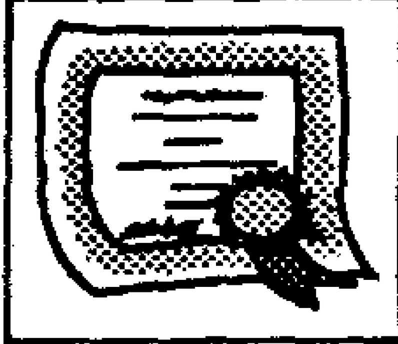
٢ - لابد أن تخلق الرؤية طاقة وتعاطف والتزام وليس قلق وارتباك .

٣ - لابد أن تكون الرؤية واقعية وتعاطف وقابلة للتحقيق وتعتبر مرشداً لكل النشاط فى المنظمة .

هذا ولابد أن تكون الرؤية مرتبطة برسالة المنظمة فهى بمثابة «الدينامو» أو المحرك للرسالة .. فما هى الرسالة ؟

(*) Bennis & Mische, *op. cit.*

٢ صياغة رسالة المنظمة



ما معنى رسالة؟ Mission وما أهميتها؟[٢]

تعبر الرسالة عن **الغرض الذى من أجله وجدت المنظمة** وتهتم أساسًا بالإجابة على التساؤلات التالية : ★ لماذا وجدت المنظمة ؟ ★ ما هى طبيعة عملها ؟ ★ من هم عملاءها ؟ ★ما هى القيم التى تحكم عمل المنظمة ؟

الرسالة هى بيان مكتوب يوضح **اتجاه** المنظمة فيه إجابة على مجموعة تساؤلات :

١ - **الغرض من إنشاء المنظمة** ، وهل الهدف هو تحقيق أقصى ربح مثلاً للملاك أو ربح معقول أو تقديم قيمة مضافة للعملاء أو المجتمع . ما هو الأصل وما هو التابع ؟

٢ - **القيم والقناعات والأخلاقيات** التى تلتزم بها المنظمة : المسئولية الأخلاقية ، قيم الإنجاز ، النظرة إلى الموارد البشرية ، ... إلخ .

٣ - **الاستراتيجية أو المسارات الرئيسية** : مثل التركيز على قطاعات معينة من العملاء أو التركيز على جودة المنتجات أو التركيز على الخدمة والتميز التنافسى .

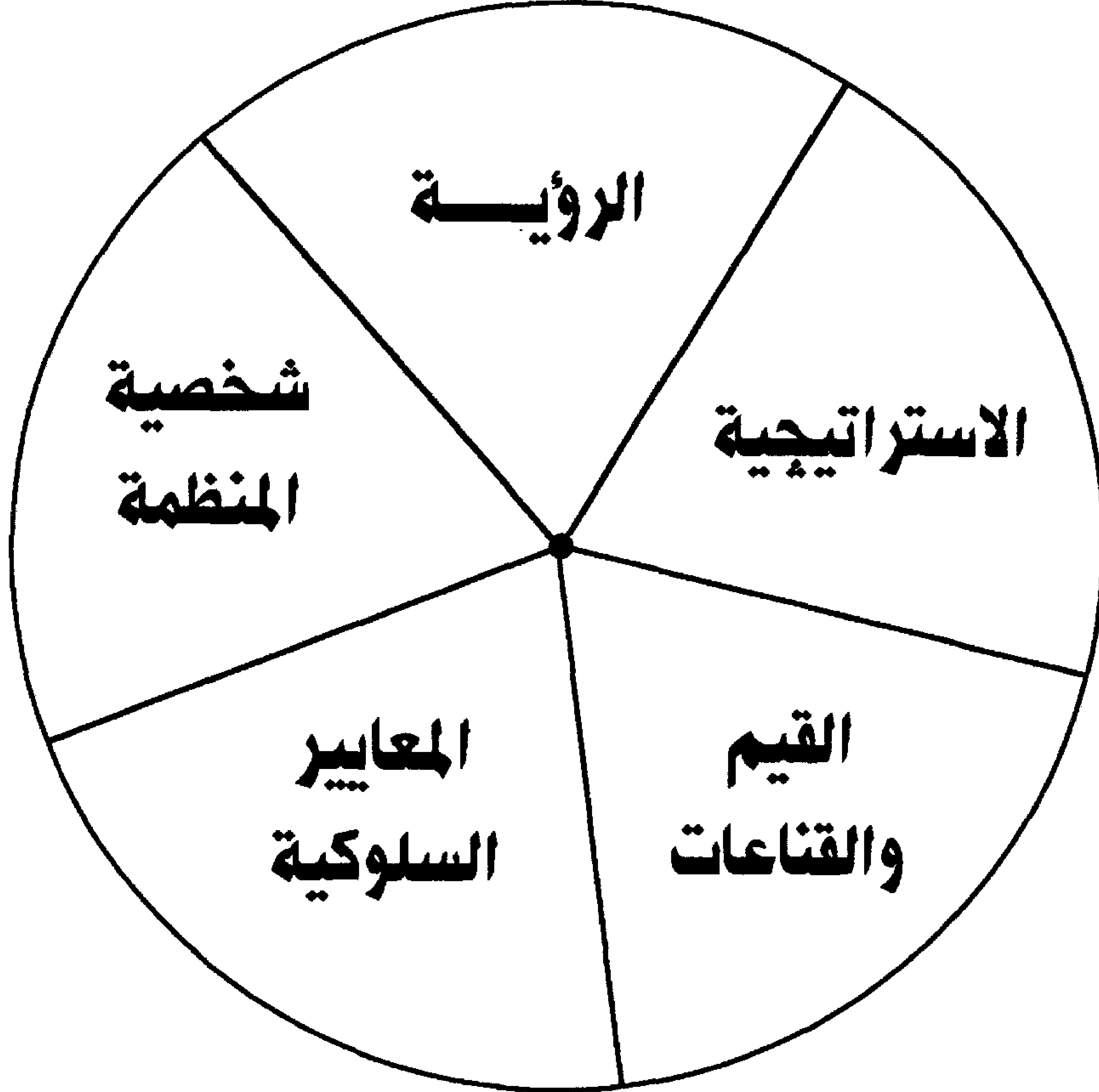
٤ - **السلوك المتوقع من أعضاء المنظمة** مثل التركيز على الأجل الطويل أو الأجل القصير . المعايير السلوكية عما هو صواب أم خطأ ... إلخ.

وفيما يلى شكل يبين العناصر التى تحويها عادة رسالة المنظمة :

---

(2) Andrew Campbelle et. al. : *A Sense of Mission*. London : The Economist Books, 1990 (Ashridge).

○ عناصر رسالة المنظمة



واضح من هذا الشكل أن **الرسالة أوسع شمولاً من الرؤية** ذلك أنها تحوى الخطوط الاستراتيجية العامة للمنظمة والقيم والقناعات الأساسية والمعايير السلوكية الجوهرية وبالتالى شخصية المنظمة .. والرسالة بهذا الشكل توضح الاتجاه العام للمنظمة بشكل شامل ودقيق .

وإذا كانت الرسالة بدون رؤية فإنها تفقد الحلم أو الوضع الأفضل المرغوب فى المستقبل وهى بالتالى تصبح رسالة ناقصة ليس فيها الروح أو الوتر الانفعالى الذى يربط الناس فيها . وفيما يلى معايير الحكم على «الرسالة» الجيدة .

○ معايير الحكم على «بيان رسالة جيدة»(*) :

فيما يلى عشرة معايير يمكن باستخدامها معرفة ما إذا كانت الرسالة جيدة :

الغرض :			
١- هل يذكر بيان الرسالة غرضاً مؤثراً (ملهمًا) بعيداً عن أنانية مصالح الملاك والموظفين والعملاء .	٢	١	صفر
٢- هل يشرح البيان مسئولية الشركة نحو أصحاب المصالح فيها .	٢	١	صفر
الاستراتيجية :			
٣- هل يحدد بيان الرسالة مجال عمل الشركة ويشرح سبب جاذبيته .	٢	١	صفر
٤- هل يشرح بيان الرسالة الموقف التنافسى أو الميزة التنافسية.	٢	١	صفر
القيم:			
٥- هل يحدد بيان الرسالة القيم التى تربط بين غرض المنظمة وقناعات الموظفين .	٢	١	صفر
٦- هل تقوى القيم والقناعات الواردة فى بيان الرسالة استراتيجية المنظمة .	٢	١	صفر
معايير سلوكية :			
٧- هل يشرح بيان الرسالة المعايير السلوكية الهامة التى تدعم القيم والإستراتيجية .	٢	١	صفر
٨- هل تم توضيح المعايير السلوكية التى تجعل من السهل على الموظفين الحكم على ما إذا كان سلوكهم سليماً أم لا.	٢	١	صفر
شخصية المنظمة :			
٩- هل يوضح بيان الرسالة بروفيلاً للشركة يجسد القيم والقناعات.	٢	١	صفر
١٠- هل بيان الرسالة سهل القراءة والتذكر ؟	٢	١	صفر

(*) Good Mission Statement.

نماذج من رسالة بعض منظمات الأعمال

نوضح فيما يلى نماذجا من رسالة بعض المنظمات :

١ رسالة فندق ماريوت

الأولى فى بداية التسعينيات والثانية عام ١٩٩٦ ؛ إدرسها بعناية .

فندق ١٩٩١ AMMAN
ماريوت Marriott
عمان HOTEL

بيان مهمتنا

فى فندق عمان ماريوت
ومن خلال فريق متخصص متدرب مضياف
نحن نسعى دائماً لتحقيق مستوى عال
من الخدمة الممتازة وحسن الضيافة
سوف نجتاز أهدافنا ونبذل قصارى جهدنا
للمحافظة على قيادتنا فى المهنة
ولخدمة مجتمعنا .

AMMAN 1991 فندق
Marriott ماريوت
HOTEL عمان

Mission Statement

At the Amman Marriott Hotel
we will achieve, through a well
trained, motivted and friendly team
high standard of service and
Sincere Hospitality
We will surpass our defined
goals while striving to maintain
leadershipin the marketplace
and in serving the community .

بيان مهمة ١٩٩٦

سوف نكون قادة التغيير فى مجال
الفندقة فى الأردن ،
مما سيمكننا من الحفاظ على موقعنا
المتفوق من المبيعات .
ستكون قراراتنا مركزة على فائدة
فندق ماريوت عمان وموظفيه لأمد طويل
لنتمكن من التحضير للمنافسة فى المستقبل .
« كل ضيف يغادرنا وهو مسرور »

فندق
ماريوت
عمان

1996 MISSION STATEMENT

We will be leaders in change in
the market place which will
enable us to maintain our position
of revenue share superiority.
Our decisions will be focused on
the long term benefit of the
Amman Marriott Hotel and its
Associates to enable us to prepare
for future competition
«Every Guest Leaves Satisfied»

AMMAN
Marriott
HOTEL

٢ رسالة البنك الأهلى التجارى (السعودية)

انظر إلى رسالة البنك الأهلى التجارى تجدها فى بطاقة على أحد وجهيها تجد الرؤية وفى الوجه الآخر تجد قواعد العمل المصرفى :

البنك الأهلى التجارى

الرؤيـــة

★ البنك الأهلى التجارى هو البنك الرائد فى المملكة العربية السعودية .

★ يهدف البنك الأهلى التجارى إلى تعزيز قيمة المنشأة وخدمة المجتمع

★ البنك الأهلى التجارى هو الخيار الأول للعملاء والموظفين الموهوبين .

★ يقوم البنك الأهلى التجارى أساسًا بخدمة قطاع الأفراد . ويقدم لهم خدمات مبتكرة فى مجالات الإيداع والتمويل والاستثمار ، مصممة وفقًا لاحتياجات العملاء على إختلاف قدراتهم المالية .

★ يعمل البنك الأهلى التجارى على تلبية الكثير من المتطلبات المصرفية لقطاع الشركات ، ويوفر خدمات مالية متكاملة للقطاع التجارى ، وخدمات تمويلية للمؤسسات والشركات الكبيرة . ويقوم البنك ببناء محفظة تمويلية تتناسب فيها العوائد مع المخاطر .

★ تتجسد القيم الجوهرية للبنك الأهلى التجارى فى خدمة العملاء، ومكافأة الأداء المميز والعمل بروح الفريق الواحد.

ما رأيك فى رسالة البنك الأهلى التجارى ؟ هل تتوافر فيها الشروط الظاهرة ص ٧٩ ؟

حجم طبق الأصل

قواعد العمل المصرفى

★ **نحن نصر على مبدأ الإستقامة الشخصية .**
الإستقامة من القيم الجوهرية للبنك .

★ **نحن نكرس أنفسنا لخدمة العميل .**
إننا إنفتاحيون فى تطلعاتنا وتسويقيون فى توجهاتنا ، نبذل قصارى جهودنا نحو تصور إحتياجات العميل وتحديدها وتلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين وبصورة مربحة .

★ **نحن نحافظ على السرية المطلقة .**
إننا نحافظ على السرية التامة لكل العملاء وفى كل الأوقات .

★ **نحن نقدم خدمة رفيعة مميزة للعميل .**
إننا ننال رضا العميل بتقديم له خدمة تفوق توقعاته ، ونقوم بقياس مستوى رضائه بإنتظام وبأسلوب مهنى.

★ **نحن نقدر الأداء المتميز .**
سوف تكون المكافآت مترافقة مع مستويات الأداء .

★ **نحن نحسن إنتاجيتنا كل عام .**
إن المؤشرات الأساسية للإنتاجية فى البنك هى معدلات الإيرادات والأرباح المحققة عن كل موظف .

★ **نحن ندرك ونقدر العمل بروح الفريق الواحد .**
إننا نعمل كفريق واحد ، والتعاون بين الأفراد والوحدات المختلفة فى البنك أمر حيوى لتوجيه كافة إمكانيات البنك لخدمة العميل .

★ **نحن نمارس أسلوب الإتصال المفتوح .**
إننا نمارس الحوار المتواصل بين كافة الوحدات وعلى جميع المستويات.

★ **نحن نقر مبدأ تحمل المسئولية الشخصية .**
نحن نحرص على التفويض ومنح الصلاحيات .

★ **نحن نلتزم بالتدريب وتنمية الذات .**
إن توفير التدريب المناسب هو سمة أساسية لاستراتيجيتنا التنافسية .

٣ نموذج رسالة مؤسسة مالية إسلامية (الكويت)

○ مصرفنا الإسلامى مؤسسة مالية إسلامية **تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامى فى المعاملات المالية لتقديم أميز الخدمات** المصرفية والإستثمارية لعملائها **وتحقيق العائد المجزى** للمودعين والمساهمين.

○ وفى سعينا لتوفير الخدمات النافعة والمميزة لعملائنا والمربحة للمودعين والمساهمين ، **فإننا نستلهم من قيمنا الإسلامية فى التعامل الإيجابى مع الجمهور والحفاظ على المعايير المهنية وتحمل مسئوليتنا تجاه المجتمع** الذى نعمل فيه **وتجاه العالم الإسلامى** .

○ **إن هذه القيم التى نسعى لتكريسها يجب أن يتم الإلتزام بها** والمحافظة عليها لأن نمو المؤسسة على المدى البعيد يرتكز على **صدق وإخلاص النوايا** داخل المؤسسة ومع المتعاملين معها .

○ ونحن كمؤسسة حيث نعمل **لنكون الأعلى كفاءة وإبداعًا وربحية لا نغفل الأفراد العاملين** بل نتيح لكل فرد **فرصة التقدم** والإستفادة من **طاقاته الشخصية** والمهنية فى بيئة متفتحة ومشجعة .

ما هو غرض هذه المؤسسة؟ هل هو غرض أقوى من الأنانيات الفردية للملاك؟ أم أضعف؟ ما هو موقف المودعين ؟ وما هى أهمية القيم الإسلامية؟ وما هو دور المعايير المهنية؟ والمسئولية نحو المجتمع ونحو العالم؟ ما هو دور الكفاءة والابداع والربحية ؟ وما هى أهمية الأفراد العاملين وماذا تقدم المنظمة لهم ؟ هل هناك نقاط ضعف تراها ؟ ما هى؟ هل هى سهلة التذكر؟

٤ رسالة بنك سيتى الإسلامى الاستثمارى (البحرين)

توجد هذه الرسالة على نشرة إعلامية باللون الأزرق وشعار



Mission Statement

To be a premier Islamic Financial services company, providing value added Islamic banking products and services to financial institutions, companies and high net worth individuals in accordance with the principles of Islamic Sharia and the corporate policy of Citicorp.

وتوجد الرسالة باللغة العربية فى نفس النشرة ولكنها بعنوان «أهداف البنك».

أهداف البنك

يلتزم بنك سيتى الإسلامى الاستثمارى بأن يقدم خدمات مالية إسلامية رائدة من خلال توفير المنتجات والخدمات المصرفية الإسلامية ذات القيمة المضافة للمؤسسات والشركات المالية والعملاء المتميزين وذلك حسب مبادئ الشريعة الإسلامية وسياسة مؤسسة سيتى كورب .

○ تقييم رسالة بعض الشركات الأمريكية :

من أصعب الأمور وضع رسالة للمنظمة ففيها فكر على مستوى عالى وغالبًا ما يهرب المديرون الكبار من وضع الرسالة ونستطيع أن نلخص فيما يلى شروط الرسالة الفعّالة :

١ - يجب أن توضح العميل وحاجته والقيمة المطلوب تقديمها له .. إنها تحكى كيف يتم تلبية احتياجات العميل .

٢ - يجب أن توضح طبيعة المنظمة والخدمات التى نقدمها .

٣ - يجب أن تكون الرسالة مختصرة بقدر الإمكان حتى يمكن تذكرها بسهولة من أقل الناس ذكاء .

٤ - يجب أن توضح للقارئ ما الذى يتوقعه فى التنفيذ .

نبين فيما يلى بعض النماذج ونبين تقديرنا لها :[٣]

نظام الحجز الالى لشركة طيران امريكية(*)

اشباع العميل الخارجى والداخلى من خلال تقديم رعاية وعناية بالعميل بشكل مهنى بحيث يفوق توقعات عملائنا .

التقدير : ضعيف جداً (D) .

الاسانيد : كلام عام يمكن أن يطبق فى أى شركة . إنها تحمل غرضًا نبيلاً ولكننا لا نعرف طبيعة عمل الشركة .

---

(٣) استرشاداً بما كتبه « كارل البرخت » :
Karl Albrecht : ***The Northbound Train.*** AMACOM, 1994

البريد البريطانى(٤)

رسالتنا أن نكون أفضل منظمة فى العالم فى نقل الرسائل والطرود .

التقدير : مقبول (B^+) .

الأسانيد : بالرغم من أنها بسيطة ومن السهل استيعابها إلا أنه ليس من السهل تصديقها فهناك « أفضل » واحدة فقط وتصبح المشكلة فى ضرورة عمل الترتيبات اللازمة لتحقيق ذلك وإلا فقد العاملون المصداقية واعتبروه شعاراً ... وكلام فى كلام .

شركة بنطلونات جينز

إن رسالتنا هى تحقيق ربحية ونجاح تجارى مسئول من خلال تسويق البنطلونات الـ Jeans والملابس الكاچوال .

التقدير : ضعيف (C) .

الأسانيد : إنها لا تقول شيئًا عن أهمية المستهلك وحاجاته ، إنها لا توضح قيمة السلعة التى تبيعها .. إنها لا توضح طبيعة العلاقة بين عملائها الذين يحبون سلعتهم .

(4) Karl Albrecht : ***The Northbound Train.*** New York AMACOM, 1994 .

فندق عالمى ٥ نجوم

ان يتم الاعتراف بنا على أننا أفضل فندق تجارى درجة أولى، ساعين باستمرار إلى التحسينات ، من أجل رفاهية أصحاب الأسهم والضيوف والموظفين .

التقدير : مقبول (B^{--}) .

الاسانيد : إن اللغة هنا لغة مالية وليست لغة إنسانية ، وكلمة تجارى هنا غير مفهومة . إن كل ما تقوله هذه الرسالة هو أننا ندير فنادق درجة أولى .

○ **نموذج لرسالة ممتازة[٥] :**

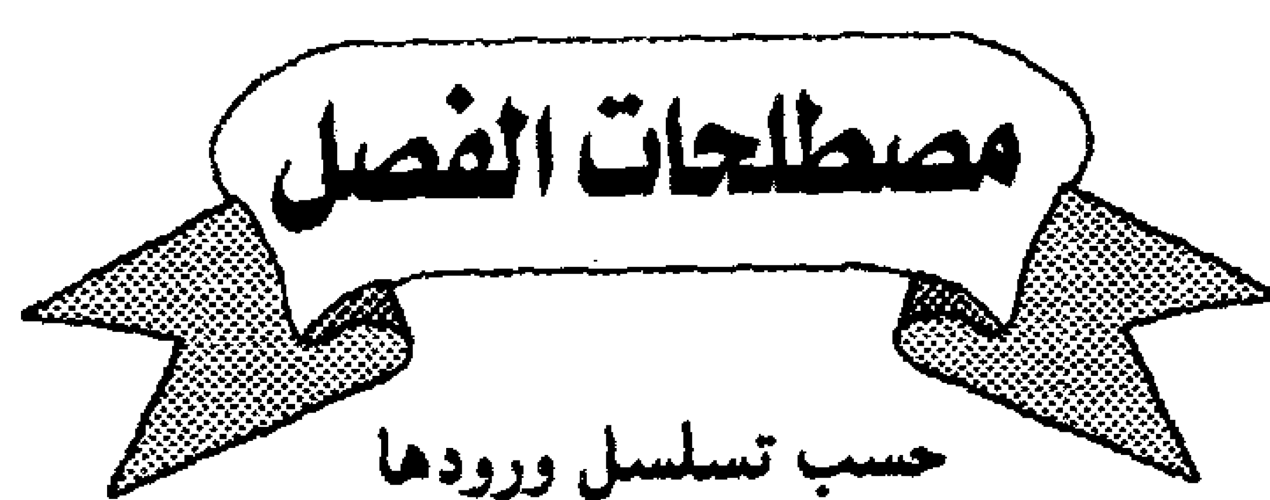
Restaurant (Country style cooking)

نريد أن نكون أكثر المطاعم ترحيبًا بك لكى تأتى مع عائلتك من أجل مذاق عظيم (أكل بيتى) مقدم بعناية وفخر ، فى جو منزل ريفى ، بأسعار معقولة .

التقدير : (A) .

الاسانيد : لأن هذه الرسالة تحكى كل شىء وهى بمثابة مثال لرسالة يتم توجيهها للموظفين بالمطعم وللعملاء وفى نفس الوقت . إنها توضح للعميل ماذا يتوقع بالضبط ، توضح ما الذى يأخذه مقابل الأموال التى يدفعها (وهى معقولة) ، ما هو التميز الذى يتوقعه فى الأكل وفى المكان . إنها تقدم أكثر من شرح لما يقدمه المكان ، كما أنها توضح التميز بشكل محدد وليس بشكل كلمات عامة مطاطة ...

(5) Karl Albrecht : ***The Northbound Train.*** New York AMACOM, 1994 .



رؤية	Vision
المقارنة المرجعية بمنافس نموذجي	Benchmarking
رسالة	Mission



أسئلة للمناقشة

١ - ما معنى رؤية Vision ؟ وما أهميتها ؟ اضرب مثلاً؟

٢ - ما الفرق بين الرؤية والحلم Dream ؟ بين الرؤية والهدف Objective؟

٣ - ما هى الحكمة من توحيد الرؤية بين مختلف القيادات ومختلف العاملين فى المنظمة؟

٤ - كيف يمكن صياغة رؤية للمنظمة؟ ما هى الأنشطة التى تحويها صناعة الرؤية؟

٥ - ما هو الفرق بين الرؤية والرسالة ؟

٦ - لماذا يصبح من الضرورى مقارنة المنظمة بمنافس نموذجى Benchmarking عند صياغة الرؤية أو صناعة الرسالة؟

٧ - ما هى أهمية وجود رسالة Mission للمنظمة؟ وما هى معايير الحكم على رسالة جيدة ؟ اضرب نماذج لبعض منظمات الأعمال المعروفة فى العالم العربى : فندق ٥ نجوم - بنك تجارى - بنك إسلامى - بنك استثمارى إسلامى - شركة طيران - شركة بنطلونات - مطعم؟

٨ - ضع هنا رؤيتك «المستقبلية» للمنظمة التى تعمل بها ، أو حتى لنفسك؟

٩ - اقترح هنا رسالة Mission للمنظمة التى تعمل بها ؟

١٠- راجع «الرسالة» التى وضعتها وحاول تحسينها باستخدام معايير الحكم على بيان رسالة جيدة ؟

١١- ادرس رسالة المنظمة التى تعمل بها وقدم اقتراحات عن تحسينها ؟

★ ★ ★

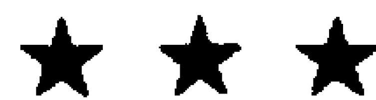


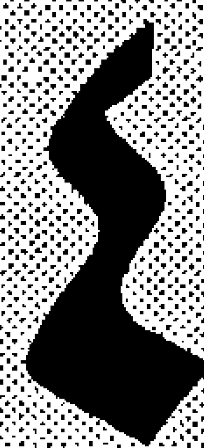
حسب تسلسل ورودها

Albrecht, Karl : ***The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization,*** AMACOM, 1994 .

Campbelle, Andrew et. al. : ***A Sense of Mission.*** London : **The Economist Books,** 1990 (Ashridge).

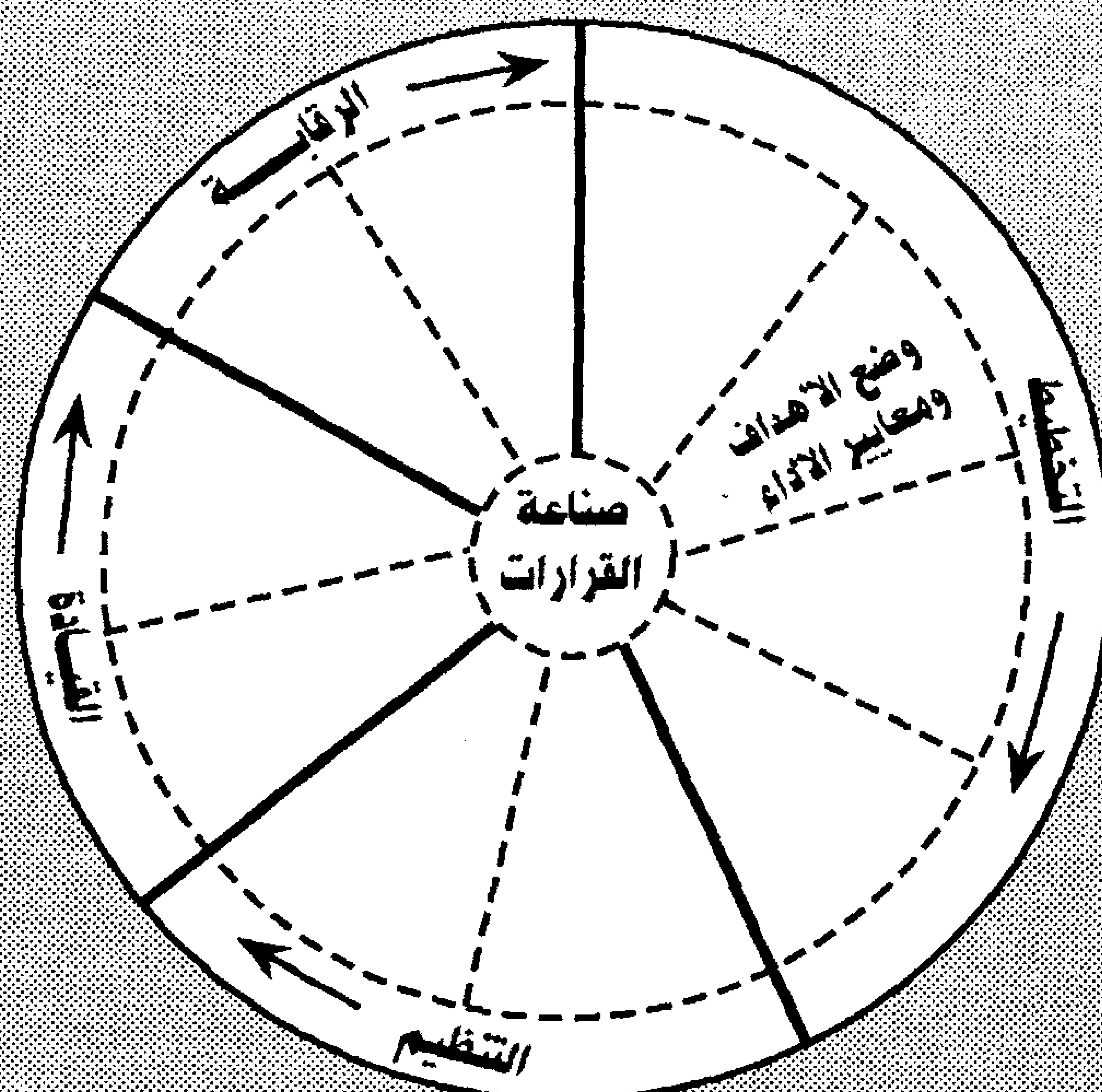
Warren Bennis & Michael Mische : ***The 21st Century Organization. Reinventing Through Reengirerring.*** San Diego : Pfeiffer & Co., 1995 .





٤

وضع الأهداف ومعايير الأداء



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

١ - طبيعة الأهداف وأهميتها .

٢ - الأهداف والمعايير المالية التقليدية .

٣ - تعرفت على بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة باعتبارها تمزج بين الأهداف المالية والأهداف غير المالية ، تجمع بين الأجل القصير والأجل الطويل ... كانعكاس لتطلبات المتغيرات العالمية المعاصرة .

موضوعات الفصل

١ ماهية الأهداف وأهميتها :

- الأهداف لابد وأن تكون كَمِّيَّة محددة بزمن .
- أهمية الأهداف .
- ضرورة اشتراك المرؤوسين فى وضع الأهداف .
- أهداف فى الأجل الطويل وأهداف مرحلية .
- أهداف أقرب إلى الأحلام .

٢ الأهداف والمعايير المالية التقليدية :

- العائد على حق الملكية .
- العائد على الأصول .

٣ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على أهداف منشآت الأعمال :

- الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ .
- الأهداف غير المالية .
- بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة .
- بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لأحد البنوك .

١ ما هية الأهداف وأهميتها ؟

مقدمة

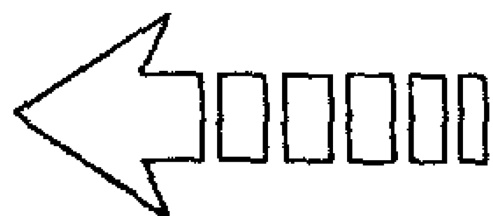


تكلمنا فى الفصل الثانى عن الرؤية والرسالة باعتبارهما نقطة انطلاق فى عملية الإدارة فى القرن الـ ٢١ ووضحنا أن الرؤية المستقبلية بمثابة الحلم المطلوب تحقيقه .. كما بينا أن الرسالة توضح الاتجاه العام الذى يجب أن تسير فيه الشركة أو المؤسسة .

ونأتى إلى عملية وضع الأهداف على اعتبار أنها نتائج مطلوب تحقيقها فى ظرف مدة معينة .

○ **الأهداف لابد وان تكون كمية محددة بالزمن :**

إن الأهداف لابد وأن تصاغ فى شكل كمى كأن يقال ١٥٪ عائد على الاستثمار بنهاية عام كذا .



إن الأهداف لكى تكون بمثابة معايير للأداء التنظيمى وللتقدم لابد وأن يتم صياغتها فى شكل رقمى قابل للقياس ولابد أن تحوى الموعد النهائى الذى يجب أن تتحقق فيه تلك النتائج . وعلى ذلك فمن الضرورى تجنب العموميات فى صياغة الأهداف مثل «تعظيم الربحية» أو «تخفيض التكاليف» أو أن نكون أكثر كفاءةً أو حتى زيادة المبيعات . إن الأهداف لكى تكون كذلك - لابد وأن تكون فى شكل رقمى .. مثل تحقيق عائد على الاستثمار قدره ١٠٪ فى نهاية فترة محدده .. وتخفيض التكاليف بنسبة ٦٪ - مثلاً - فى فترة تحدد .

انظر مثلاً الأهداف التى حددتها شركة «ماكدونالدز» :

تحقيق ١٠٠٪ رضا تام للعملاء كل يوم فى كل مطعم بالنسبة لكل عميل[1] .

إن أهداف «**ماكدونالدز**» مستمدة من **رؤيتها** التى تقول :

« إن رؤية **ماكدونالدز** هى السيطرة العالمية على صناعة خدمة الأكل . إن السيطرة معناها وضع معايير عن رضا العملاء مع تحسين الحصة السوقية والربحية ... إلخ » .

---

(1) Arthur Thompson & A. Strickland : ***Strategic Management.*** Tenth Edition. New York : Irwin, Mc Graw - Hill 1998 , p. 38 .

أهمية الأهداف

○ **الأهداف قوة تنسيقية وتصحيحية :**

إن الاهداف بمثابة المنارة التى ترشد الناس نحو الغاية المنشودة **وبدون هذه المنارة تفقد المراكب طريقها . إن للأهداف قدرة تنسيقية وتصحيحية هائلة : فهى تجعل الافراد ينسون مشكلاتهم الصغيرة أو الشخصية الضئيلة** ولاسيما إذا كانت هذه الأهداف واضحة معروفة من الجميع .

إن الأهداف - باعتبارها المنارة المضيئة دائمًا - **تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية فلا يمكن تصور جهد جماعى فعّال دون أهداف** . إنها تجعل من السهل التنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد ، **فعندما يعرف كل شخص فى المجموعة الاهداف المطلوب الوصول اليها ، فانهم يعملون متعاونين للوصول إليها بأقل درجة ممكنة من الصراع التنظيمى** .

○ **الأهداف تقوى الدوافع :**

إن الاهداف تقوى «**الدوافع**» Motives عند الأفراد فكل شخص يعرف إلى أين تتجة السفينة ويعمل على تحقيق دوره فيها وإذا كانت **الأهداف لا تقوى الدوافع عند بعض الناس** فإنها على الأقل **تقلل الاختناقات التى يمكن أن يحدثوها إراديا** . ومن أجل أن **تقوى الأهداف الدوافع** يجب أن **يشترك كل فرد فى صناعة الأهداف** . على أن **عملية الإشتراك هذه يجب ألا تكون عملية صورية** ولكنها يجب أن تكون عملية حقيقية . إن عملية إشراك المرؤوسين بشكل صورى تحدث عندما يؤخذ رأيهم دون التفات لامكانياتهم وطاقاتهم

واحتياجاتهم . **ولذلك فمن المهم أن تصدر الخطوط العريضة للأهداف من الإدارة العليا** على أن تدرس فى مستويات التنفيذ وحيث يتم رفع اقتراحاتهم عن الأهداف التى يبغون التوصل إليها وعن الاحتياجات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف . وتدور مناقشات بين المرؤوسين والرؤساء عن الأهداف المطلوب تحقيقها على جميع المستويات .

إن المقصود هنا ليس عمل موازنة تخطيطية ؛ فذلك له مكان آخر ولكن المقصود هنا أن **يضع كل مدير لنفسه** -مهما كان مستواه : رئيس قسم ، مدير إدارة ، مدير عام - **تصوره عن الأهداف الممكن أن يحققها** فى فترة زمنية معينة فى ضوء الامكانيات المتاحة وما يمكن أن يتاح له على أساس استخدام العناصر الملائمة واستخدام تلك أحسن استخدام .

ضرورة اشتراك المرؤوسين فى وضع الأهداف

إن الإشتراك الحقيقى فى وضع الأهداف يقوى الدوافع لدى المديرين فى المستويات المختلفة حيث تصبح الأهداف الموضوعة أهدافهم وليس مجرد أهداف مفروضة من أعلى . إن الأهداف لكى تكون لها قيمة عملية يجب أن تكون **قابلة للقياس** - كما سبق أن وضحنا - إذا لم تكن موضوعة بشكل كَمّى Quantitative أى فى شكل أرقام وزمن فانها تصبح شعارات أوعلى الأكثر مجرد «نوايا حسنه». وحسن النية لا يكفى - بالرغم من أهميته - فى الإدارة . **فالإدارة ليست شعارات او كلاما ولكنها «نتائج» مطلوب تحقيقها** . ومن الضرورى وضعها فى شكل رقمى بحيث

يمكن بعد التنفيذ معرفة ما إذا كان قد تم تحقيقها من عدمه . معنى ذلك عمليًا أنه يجب **وضع مجالات النتائج الأساسية** Key Result Areas **ثم وضع معايير** standards **لقياس تلك النتائج**. إن أهمية المعايير لقياس النتائج هو ما جعلنا نصر على **وضع كلمة معايير جنبًا إلى جنب مع كلمة أهداف . فأهداف بدون معايير مجرد «منارة فى الضباب» ترشد ولكن ليس كثيرًا** . إن المشكلة ليست فى **إعداد أهداف** ولكن المشكلة هى: **ما هى مجالات الأهداف أومجالات النتائج المطلوب تحقيقها وكيف يمكن قياس مجالات النتائج هذه**[٢] ؟

وسنبين بشكل تفصيلى - فى الصفحات التالية - الأهداف والمعايير المالية التقليدية والأهداف **والمعايير غير المالية** التى فرضتها المتغيرات العالمية المعاصرة .

أهداف فى الأجل الطويل وأهداف مرحلية

إذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها فى المستقبل البعيد فهى أهداف «استراتيجية» Strategic وإذا كانت أهدافًا فى الأجل القصير أطلق عليها أهداف «تكتيكية» Tactical . وعلى ذلك فان الأهداف فى الأجل القصير تستمد من الأهداف فى الأجل الطويل ، فان ذلك من متطلبات «الاستمرارية» فى ضوء الظروف المتغيرة . ولابد لأية مؤسسة أن تضع أهدافها فى الأجل الطويل ثم عمل أهداف مرحلية . إن الاهتمام بالأجل

---

(٢) إن تحديد مجالات النتائج على مستوى الشركة ككل أو **على مستوى كل منصب إدارى** هو محور عملية الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR) . راجع للمؤلف : ***الإدارة بالأهداف والنتائج*** ، القاهرة : مكتبة عين شمس - ١٩٩٩ .

البعيد يخفف من حدة المشكلات الحاضرة أو يضعف من تأثيراتها السلبية . ومن ناحية أخرى فان الاهتمام بالأجل القصير فقط ضرب من «اللامسئولية» الإدارية .

وطبيعى أن الإهتمام بالأهداف للأجل الطويل يتوقف على المستوى الإدارى الذى يشغلة المدير : فالأولويات الأولى للإدارة العليا هى للأهداف الاستراتيچية (خمس سنوات مثلاً) والأولويات الأولى للإدارة الوسطى هى أهداف متوسطة الأجل أو سنوية والأوليات الأولى للإدارة الإشرافية هى الأهداف التشغيلية (الشهر الحالى أو شهر مقدمًا) .

أهداف أقرب إلى الأحلام

إن الاهداف بطبيعتها يجب أن تكون **أهدافا أقرب إلى الأحلام** أى أهداف على مستوى عال من الفكر والأداء . إن الإدارة التى تضع أهدافا ضعيفة والإدارة التى تضع أهدافًا أقل من إمكانياتها وطاقاتها -فى رأينا- إدارة غير أخلاقية : فهى تخون رسالتها ومسئوليتها أمام المجتمع : **فالإدارة مسئولة عن تحقيق أفضل النتائج باختيار العناصر الملائمة .**

وليس معنى أن تكون الأهداف على أعلى مستوى ممكن أن يكون من المستحيل تحقيقها : فوضع أهداف يستحيل تحقيقها نوع من عدم الذكاء الإدارى . **إن القوة تظهر فى جعل «المستحيل» «ممكنا»** أو أخذ ذلك الجزاء الممكن تنفيذه مما كان يسمى فى وقت ما «مستحيلا» .

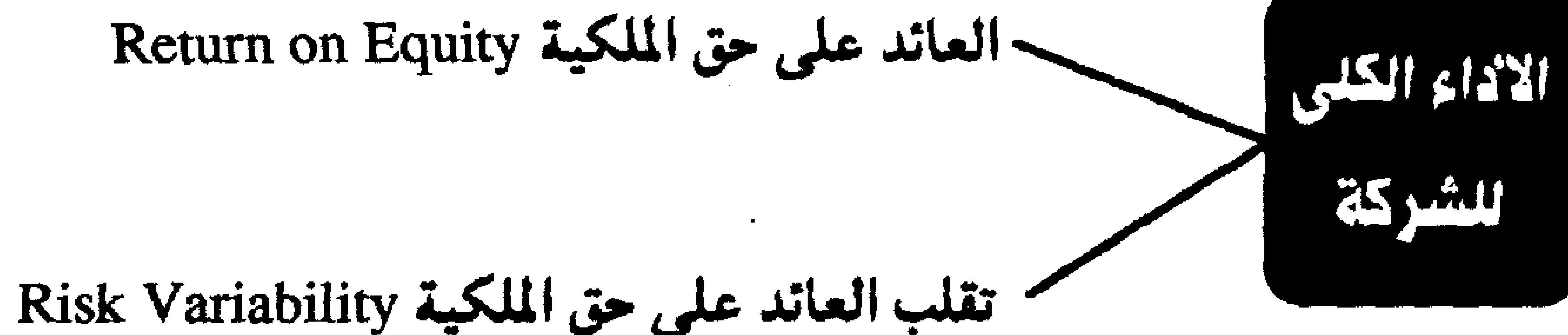
٢ الأهداف والمعايير المالية التقليدية

لقد كان الهدف المحورى فى القرن الـ ٢٠ هو تعظيم ربحية المنشآت . وقد نجح الممارسون - على اختلاف توجهاتهم - فى الوصول إلى معايير مالية[٣] .

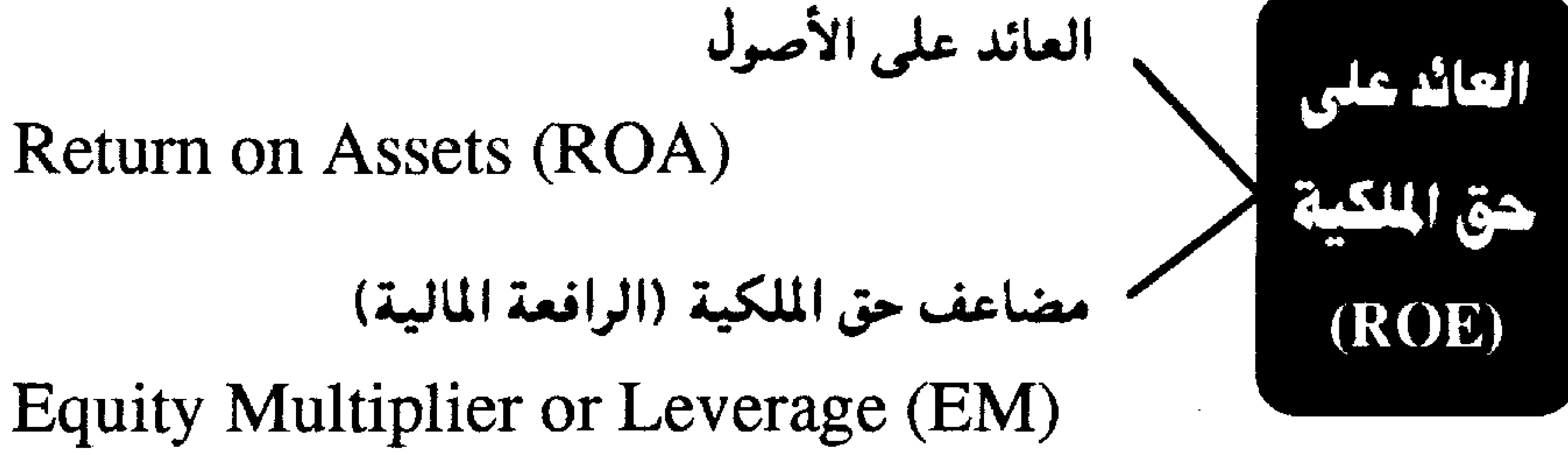
نموذج «العائد على حق الملكية» Return On Equity (ROE) وتحليل عناصره يعتبر اطارا محاسبيا متكاملا لقياس ربحية اى شركة وقياس الاداء الكلى الشامل لها .

يتم تقييم الاداء الكلى لاى منشأة من خلال :

* العائد على حق الملكية Return on Equity (ROE)
* التقلبات التى يتعرض لها العائد (أو المخاطرة) Risk (Variability of ROE)



(3) Joseph Sinkey : ***Commerical Bank Financial Management***. New Jersey : Prentice-Hall, 1998 . Fifth Edition



من الممكن أن يكون معدل العائد على حق الملكية كبيراً لو كانت نسبة الأموال المملوكة إلى إجمالي الأموال المستخدمة صغيرة . ويكون معدل العائد على حق الملكية صغيراً لو كان حق الملكية كبيراً .

ويمكن زيادة العائد على حق الملكية بتقليل الأموال المملوكة أى بزيادة مضاعف حق الملكية (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) .

○ **معادلة العائد على حق الملكية (ROE) (قياس الربحية) :**

العائد على حق الملكية =

العائد على الأصول (ROA) × مضاعف حق الملكية (EM)

هامش الربح (PM) × درجة استخدام الأصول (AU) × مضاعف حق الملكية (EM)

$$\frac{\text{صافى الربح}}{\text{متوسط حق الملكية}} = \frac{\text{صافى الربح}}{\text{إجمالى الإيرادات}} \times \frac{\text{إجمالى الإيرادات}}{\text{متوسط الأصول}} \times \frac{\text{متوسط الأصول}}{\text{متوسط حق الملكية}}$$

$$= \frac{\text{صافى الربح}}{\text{متوسط الأصول}} \times \frac{\text{متوسط الأصول}}{\text{متوسط حق الملكية}}$$

معدل استخدام الأصول	AU = Asset Utilization	العائد على الأصول	ROA = Return on Assets
كفاية رأس المال	CA = Capital Adequacy	مضاعف حق الملكية	EM = Equity Multiplier
ربح التشغيل	Operating Income	هامش الربح	PM = Profit margin

٣ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على أهداف منشآت الأعمال

لقد عاصرنا عصر الصناعة .. وكان الاهتمام حينئذ **بوضع الأهداف المالية** كمعيار رئيسى لنجاح منشآت الأعمال . وكان معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على رأس المال المستثمر(*) هو المقياس الرئيسى الذى يوجه الشركة فى استثمارها نحو الاستخدامات الأكثر ربحية والأكثر كفاءة .

إن التغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة قد غيرت من النظر إلى الأهداف. فلم يعد الاهتمام بالأجل القصير ولكن أصبح الاهتمام بالأجل الطويل بالاضافة إلى الأجل القصير ، ولم يعد الاهتمام بالأمور الداخلية فى المنشأة بل أصبح الاهتمام أيضًا بالظروف والمستجدات الخارجية سواء كانت متعلقة بالمنافسة أو بالعملاء أو العاملين ... ولذلك فاننا نستخدم أسلوبًا جديدًا متوازنًا فى الأهداف يطلق عليه بطاقة معايير النجاح المتوازنة The Balanced Scorecard .

ولقد انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه من تحقيق أرباح فى الشركات الصناعية نتيجة استخدام التكنولوجيا فى الصناعة أو استخدام أصول على نطاق واسع لتحقيق وفورات فى الإنتاج . كما انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه لشركات الخدمات (النقل والاتصالات والخدمات المالية والطبية ..) أن

(*) Return On Investment (ROI) .

تعيش فى جو مستقر بدون منافسة شديدة . ولقد كانت الحكومات تتدخل لتحمى منشآت الخدمات والشركات الصناعية لكى تحقق عائداً مجزيًا ولكن «الخصخصة» الآن وتحرير التجارة والخدمات تتطلب النجاح من خلال مداخل أخرى ، مثل(٤) :

١ - **عمل علاقات مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بولائهم وتشجيع العملاء الجدد** وخدمتهم بطريقة أكثر كفاءة وتحقق رضاهم وولاؤهم .

٢ - **إدخال منتجات وخدمات مبتكرة مرغوبة** من مجموعة معينة من العملاء أو أجزاء معينة من السوق .

٣ - إنتاج منتجات وخدمات **على مستوى عالى** وبتكلفة منخفضة فى وقت قليل نسبيًا .

٤ - **تعبئة مهارات العاملين وتحفيزهم** بشكل مستمر من أجل تحسين عمليات الإنتاج الداخلة فى الشركة .

٥ - **الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات** ومن قاعدة البيانات ونظم المعلومات سواء فى العمليات الداخلة أو فى خدمة الزبائن .

لقد كان الهدف المحورى فى القرن العشرين هو تعظيم ربحية المنشآت Profit Maximization كما سبق أن بينا .

ولقد انتهى الزمن الذى كانت فيه المعايير المالية فقط والميزانيات العمومية الدورية هى الأساس الذى يوجه الطاقات الإدارية فى المنشأة ..

---

(4) Robert Koplan & David Norton : ***The Balanced Scorecard :*** Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 ,p. 3

صحيح أن الأهداف والمعايير المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على رأس المال ومعدل العائد على رأس المال المستثمر أو معدل نمو الربحية كانت هى المعايير الوحيدة التى يدور حولها كل شيء . لقد أصبح من الضرورى الآن ادخال أهداف ومعايير غير مالية أو قل غير مادية .

الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١

تحتفظ الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ بالأهداف والمعايير المالية ولكنها تتعداها إلى **أهداف أخرى غير مالية** .. أهداف تساعد على **خلق القيمة المستقبلية** من خلال الاستثمار فى العملاء وفى الموردين وفى العاملين وفى العمليات وفى التكنولوجيا وفى الابتكار وفى الاستمرارية .

○ **الأهداف غير المالية :**

إن الأهداف غير المالية بالاضافة إلى الأهداف المالية يتم استخراجها من الرؤية والرسالة .. ويمكن وضعها فى أربعة أبعاد على الوجه التالى :

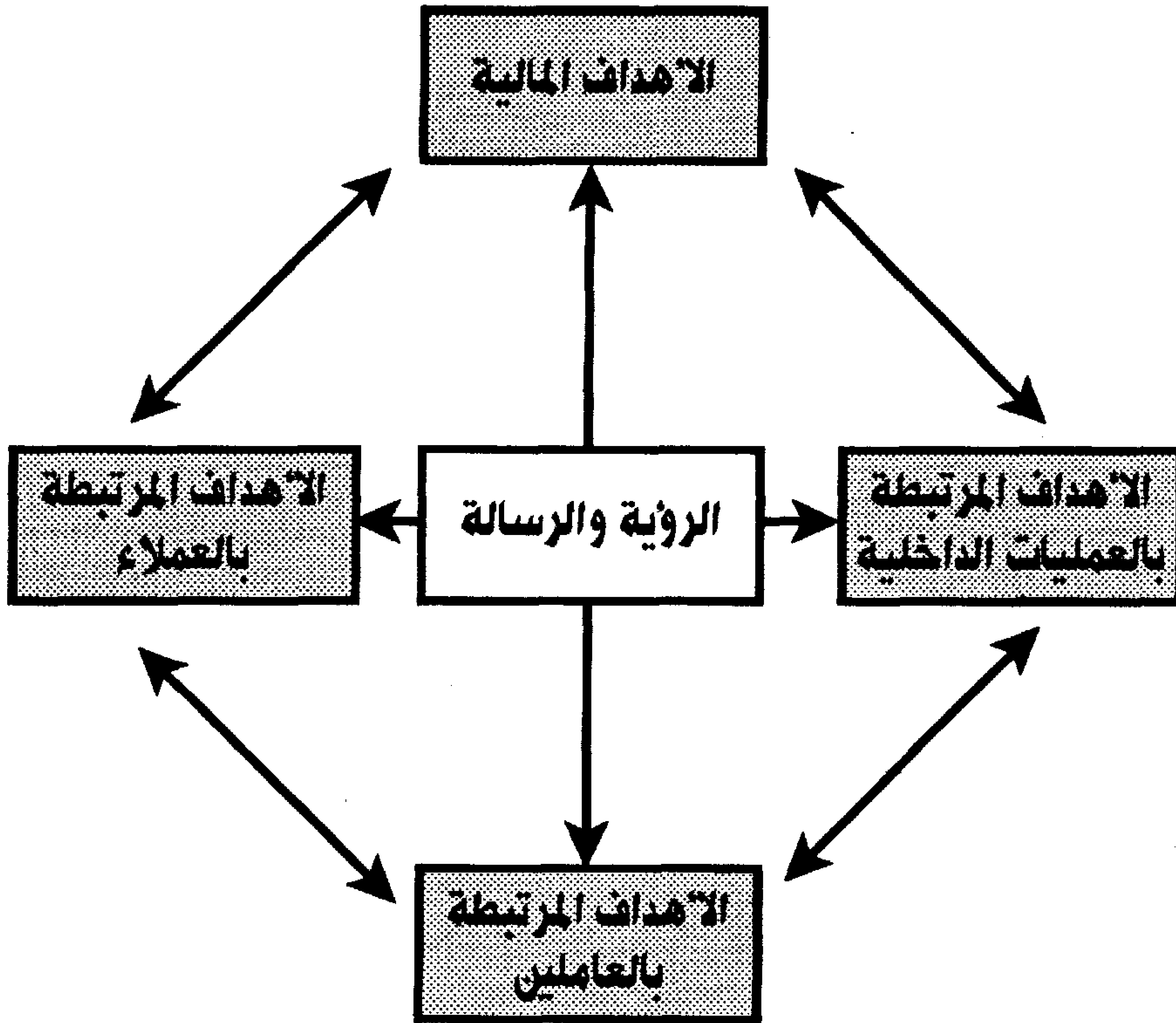
البُعد الأول : بُعد مالى مرتبط بالمسئولية نحو **أصحاب الأسهم** أو الملاك.

البُعد الثانى : بُعد مرتبط **بالعملاء** باعتبارهم الأساس الذى يتم من خلالهم تحقيق الايرادات .

البُعد الثالث : بُعد مرتبط **بالعمليات الداخلية** التى من خلالها يتم تحقيق رضا العملاء وبالتالى رضا أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الرابع : بُعد مرتبط **بالعاملين** والذى من خلالهم يتم تنفيذ العمليات الداخلية .

ويصور الشكل التالى الأهداف الأربعة المرتبطة بالرؤية والرسالة :



شكل يوضح الارتباط بين الرؤية والرسالة والأهداف الرباعية للمنشأة (٥)

---

(٥) يطلق عليها «كابلان ونورتون» بطاقة الأهداف المتوازنة Balanced Scorecard .

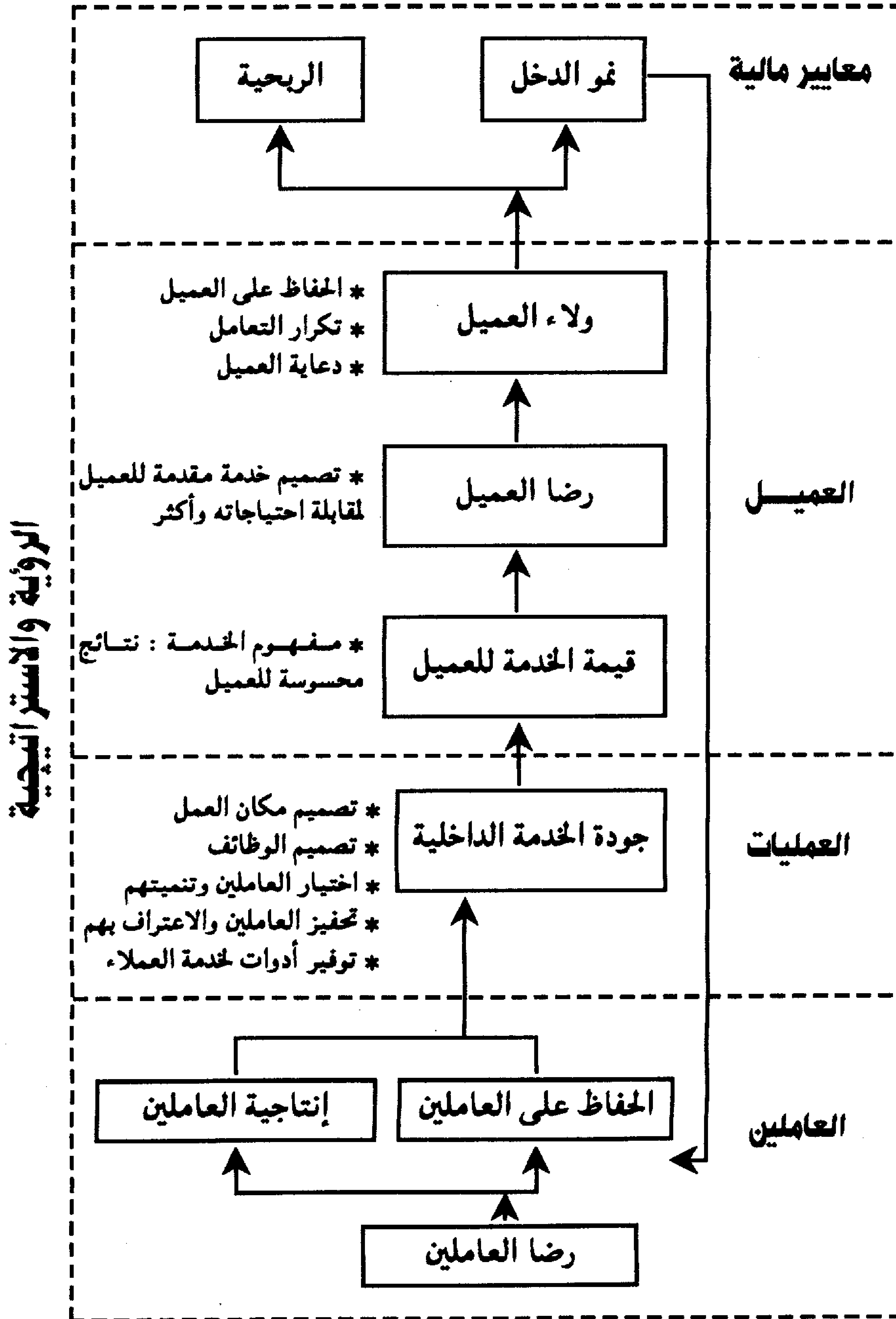
Robert Kaplan & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 . p. 2

وبالرغم من أن الأهداف المالية (مثل معدل العائد على الاستثمار) يعتبر مقياسًا قويًا للنتائج المالية ويسمح للمديرين بأن يبحثوا عن بدائل جديدة لزيادة ربحية رأس المال المستثمر إلا أن الممارسات العملية جعلت من الصعب التركيز على الأجل الطويل .. خذ مثلاً حكاية شركة زيروكس . يقول «كابلان ونورتون» أن شركة زيروكس كانت تحقق عائداً مرتفعًا على أجهزة التصوير بالرغم من ارتفاع قيمتها .. وقد اضطرت أن تنشئ مراكز للصيانة لكى تحتفظ بعملائها وارتفع العائد ولكن بالرغم من ذلك دخل منافسون جدد يقدمون أجهزة تصوير منافسة بأسعار منافسة .. حيث تحول عدد كبير من العملاء . إن الأهداف المالية تعجز عن أن تكون مرشدة في التنفيذ فى عالم متغير متنافس .

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة The Balanced Scorecard

يقدم لنا «كابلان ونورتن»[٦] : **بطاقة معايير النجاح المتوازنة The Balanced Scorecard** على أنها نظام إدارة لتعبئة العاملين على اختلاف مستوياتهم لتحقيق استراتيجية المنظمة . إنها ليست مجرد معايير تم اختيارها فى فراغ ولكنها تمثل نظامًا للإدارة بين أربعة أبعاد : بُعد مالى ، وبُعد خاص بالعميل ، بُعد خاص بالعاملين ، وبُعد خاص بالعمليات الداخلية .. أبعاد مترابطة ببعضها كما يصورها الشكل التالى :

(6) Robert Koplan & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .


معايير مالية
نمو الدخل
الربحية
العميـــل
ولاء العميل
* الحفاظ على العميل
* تكرار التعامل
* دعاية العميل
رضا العميل
* تصميم خدمة مقدمة للعميل لمقابلة احتياجاته وأكثر
قيمة الخدمة للعميل
* مفهوم الخدمة : نتائج محسوسة للعميل
العمليات
جودة الخدمة الداخلية
* تصميم مكان العمل
* تصميم الوظائف
* اختيار العاملين وتنميتهم
* تحفيز العاملين والاعتراف بهم
* توفير أدوات لخدمة العملاء
العاملين
الحفاظ على العاملين
إنتاجية العاملين
رضا العاملين
الرؤية والاستراتيجية

وتسمى هذه البطاقة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة لأنها تحقق توازنا بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين المعايير المالية والمعايير غير المالية، بين الأداء الداخلي والظروف الخارجية للمنظمة . ومن الضروري ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية(*) (SBU)، وبناء على هذه البطاقة يتم تصميم نظام الحوافز والترقية حيث نسب مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة .

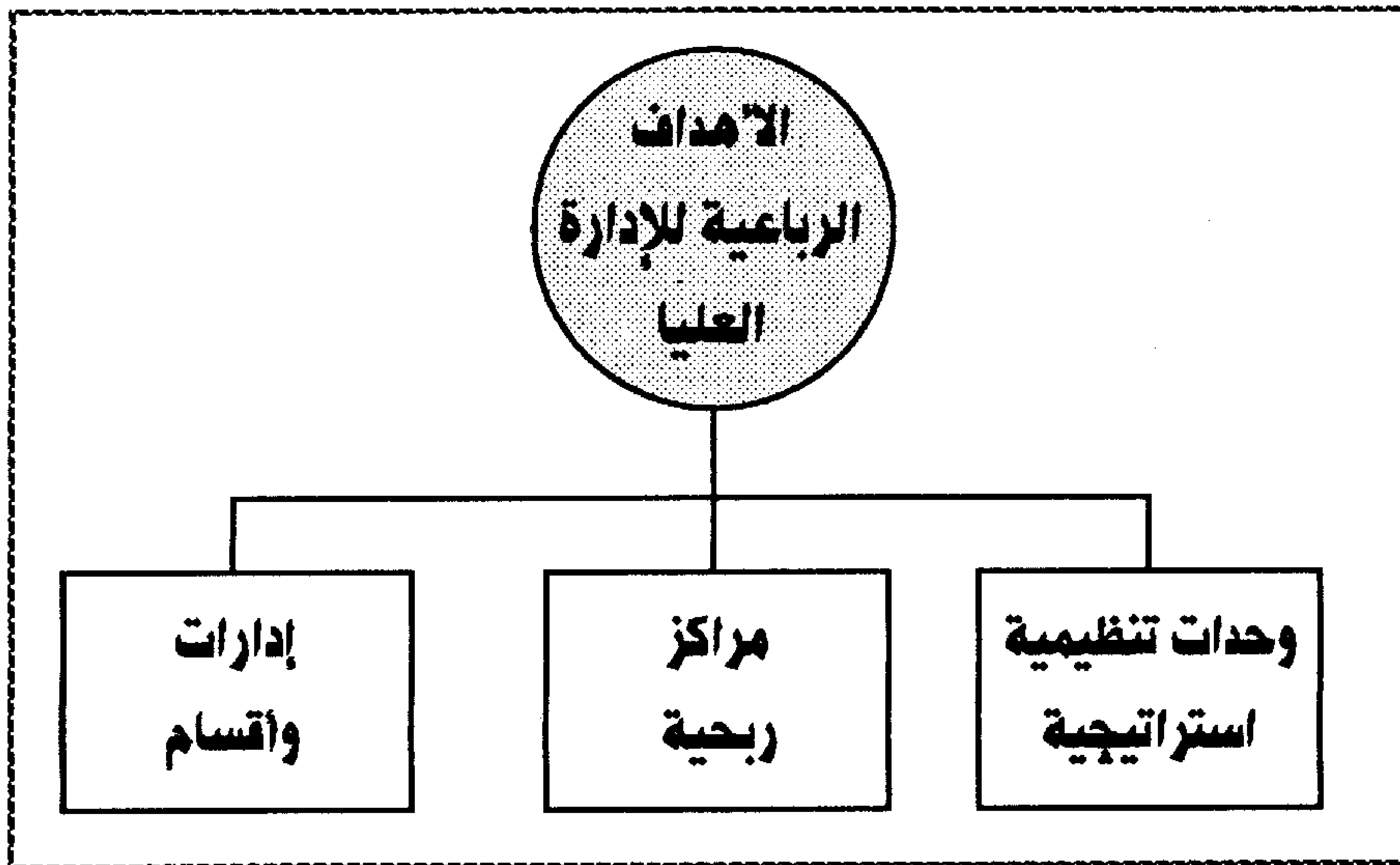
○ معايير قياس الأهداف الرباعية المتوازنة :

المعايير المالية	* العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة * الربحية * معدل نمو العائد (مزيج العائد) * انتاجية تخفيض التكاليف
المعايير المرتبطة بالعملاء	* الحصة فى السوق * الاستحواز على عملاء جدد * مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين * ربحية العملاء * رضا العملاء
المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية	* ابتكار عمليات فى تصميم المنتج وتطويره * ابتكار عمليات الانتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع (الأجل الطويل بالاضافة للأجل القصير)
المعايير المرتبطة بالتعلم والنمو	* رضا العاملين * درجة الاحتفاظ بالعاملين * انتاجية العاملين

(*) Strategic Business Units (SBU).

○ الأهداف الرباعية فى الوحدات التنظيمية للمنظمة الواحدة :

ان الأهداف الرباعية على مستوى الشركة ككل لابد من وضعها على مستوى الوحدات التنظيمية سواء كانت تلك الوحدات التنظيمية وحدات تنظيمية استراتيجية[*] أو مراكز ربحية أو إدارات أو أقسام صغيرة .

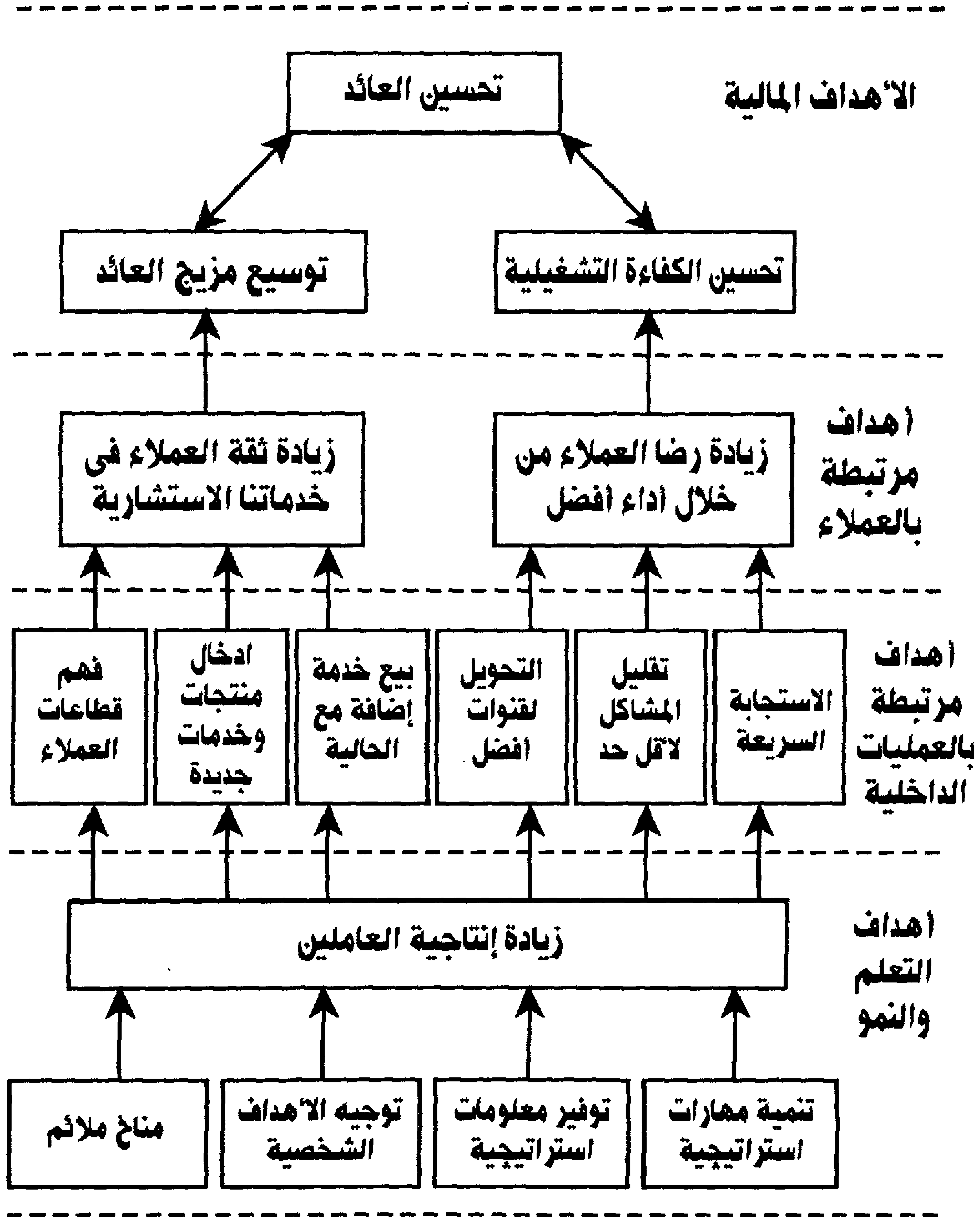


واضح أن كل المستويات الإدارية تتعامل على أساس الأهداف الرباعية، **بل انه يمكن القول بامكانية تنفيذ ذلك على مستوى كل منصب إدارى بل وكل موظف** ، وهو ما يحقق الترابط والتكامل ويؤدى إلى تحقيق النتائج المرجوه .

وقد قام «كابلان ونورتن» بتقديم بطاقة للأهداف الرباعية المتوازنة فى أحد البنوك كما يظهر من الشكل التالى :

(*) Strategic Business Units (SBU) .

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لأحد البنوك[٧]



(٧) بتصرف من : Kaplan & Norton : *The Balanced Scorecard.* p. 152

وفيما يلى قائمة بالأهداف الجزئية ومقاييسها لأحد البنوك :

		الأهداف الجزئية	المقاييس
١	الأهداف المالية	١ - تحسين العائد ٢ - توسيع مزيج العملاء ٣ - تخفيض هيكل التكاليف	* العائد على الاستثمار * نمو العائد * التغيير فى تكلفة الودائع
٢	أهداف مرتبطة بالعملاء	١ - زيادة رضا العملاء من خلال المنتجات والناس ٢ - زيادة الرضا بعد البيع	* حصة في السوق * الاحتفاظ بالعملاء
٣	أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية	١ - فهم عملائنا ٢ - ابتكار منتجات جديدة ٣ - بيع منتجات أخرى للعملاء الحاليين ٤ - تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة ٥ - تخفيض مشكلات التشغيل إلى أقل حد ٦ - استجابة سريعة	* ايرادات من منتجات جديدة * معدل بيع المنتجات الجديدة للعميل الحالى *التغيير فى مزيج قنوات التوزيع * معدل أخطاء الخدمات * المعدل الزمنى للاستجابة
٤	أهداف التعلم والنمو	١ - تنمية مهارات استراتيجية ٢ - توفير معلومات استراتيجية ٣ - تعبئة وتوجيه الأهداف الشخصية وربطها مع أهداف البنك	* رضا العاملين * العائد لكل موظف



أهداف كمية	Quantitative
مجالات نتائج	Key Result Areas
أهداف استراتيجية	Strategic Objectives
أهداف تكتيكية	Tactical Objectives
العائد على حق الملكية	Return On Equity (ROE)
تقلبات العائد	Risk Variability
العائد على الأصول	Return On Assets (ROA)
مضاعف حق الملكية	Equity Multiplier (EM)
هامش الربح	Profit Margin
درجة استخدام الأصول	Asset Utilization
بطاقة معايير النجاح المتوازنة	Balanced Scorecard
وحدات العمل الاستراتيجية	Strategic Business Units (SBU)

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - ما الفرق بين الأهداف وبين الأحلام ؟ بين الأهداف وبين الرؤية ؟ وما هى العلاقة بين كل منها ؟

٢ - لابد وأن تكون الأهداف كميّة مرتبطة بزمن محدد .. اشرح ؟

٣ - يقال أن للأهداف قوة تنسيقية وتصحيحية .. ما معنى ذلك ؟

٤ - يرى كُـتـاب الإدارة المعـاصـرين ضـرورة اشـتـراك المرووسين فى وضع الأهداف .. لماذا ؟

٥ - تتركز الأهداف غالبًا فى المعايير المالية التقليدية .. اشرح هذه العبارة مبينًا كيف يمكن قياس الربحية ؟

٦ - يعتبر العائد على حق الملكية ROE اطاراً محاسبيًا متكاملاً لقياس الربحية والأداء الكلى لأى مؤسسة ؟ كيف ؟

٧ - لا يكفى معدل العائد على حق الملكية لقياس الأداء الكلى لأى مؤسسة فلابد من التعرف على تقلب العائد Risk Variability . اشرح كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

٨ - ان العائد على حق الملكية يحوى مقياسين منفصلين فى نفس الوقت : معدل العائد على الأصول ومضاعف حق الملكية (EM) ؟

٩ - يمكن التوصل إلى العائد على حق الملكية ROE بجمع العائد على الأصول على مضاعف حق الملكية (EM) . هل هذا صحيح ؟

١٠- يمكن التوصل إلى العائد على حق الملكية ROE بضرب معدل العائد على الأصول (ROA) فى مضاعف حق الملكية (EM) . ما رأيك ؟

١١- الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ لابد وأن تحوى أهدافًا غير مالية .. كيف ؟

١٢- ما هى الفكرة الأساسية وراء بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة Balanced Scorecard ؟ ولماذا سميت متوازنة ؟

١٣- ان الإهداف الرباعية المتوازنة أهدافًا متتابعة ؟ أى أن كل هدف مرحلى يؤدى إلى الهدف المرحلى الذى يليه .. بحيث يتحقق فى النهاية الهدف المالى ؟ ارسم شكلاً يوضح هذا التتابع ؟

١٤- اشرح الربط بين أهداف رضا العاملين وأهداف رضا العملاء ؟ بين انتاجية العاملين وولاء العملاء ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Koplan, Robert & Norton, David : ***The Balanced Scorecard :*** Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

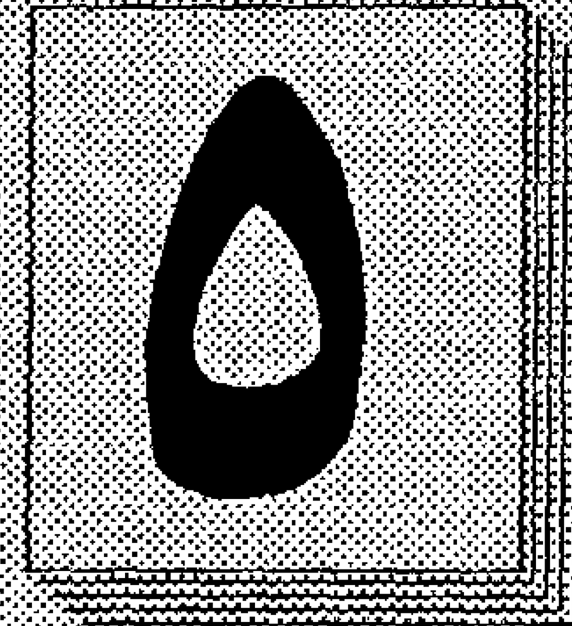
Sinkey, Joseph : ***Commerical Bank Financial Management.*** New Jersey : Prentice-Hall, 1998 . Fifth Edition.

Thompson, Arthur & Strickland, A. : ***Strategic Management.*** Tenth Edition. New York : Irwin, Mc Graw - Hill, 1998 .

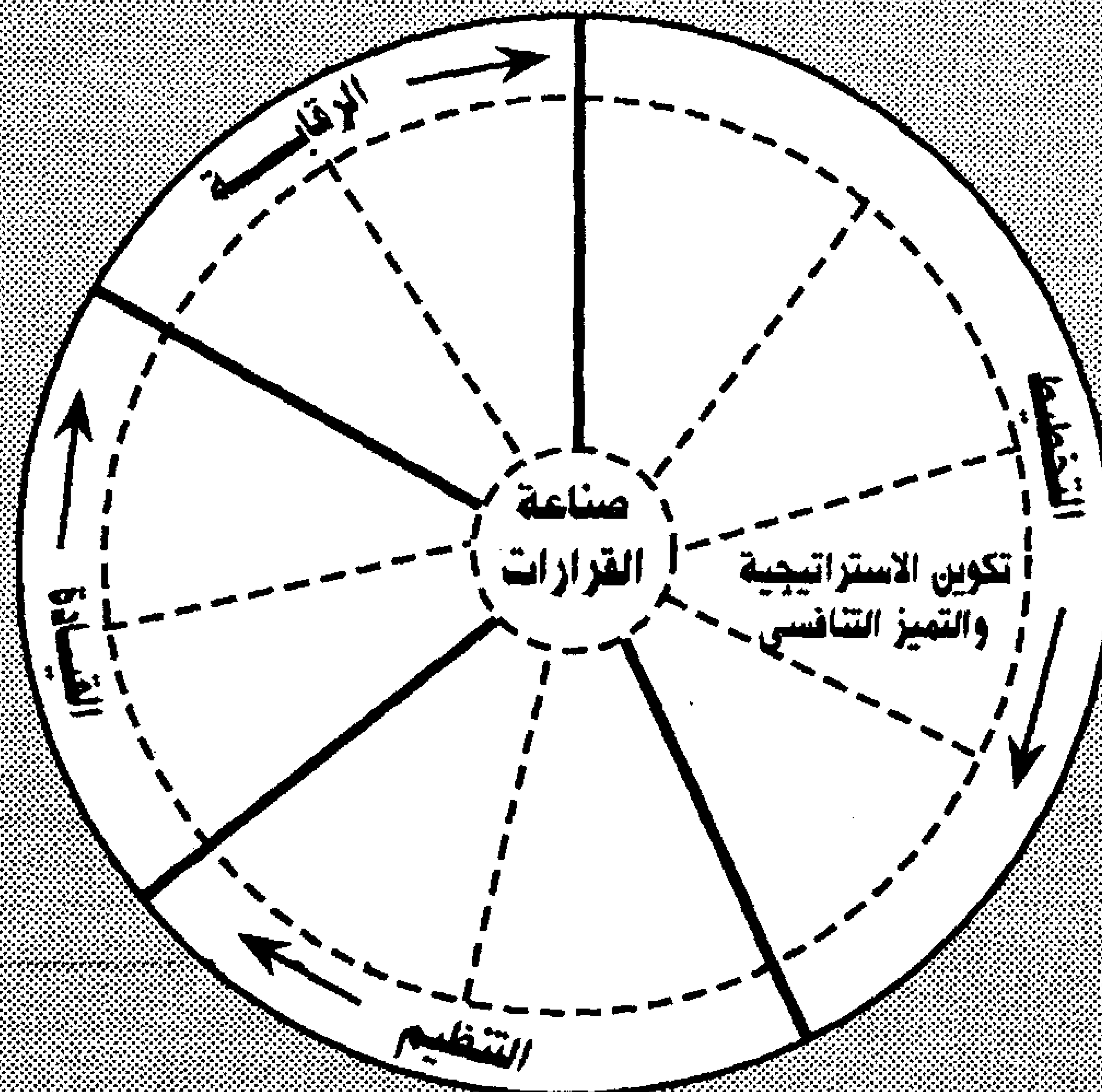
مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***الإدارة بالأهداف والنتائج*** ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩ .





تكوين الاستراتيجية وتصميم التميز التنافسى



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على :

١ - مفهوم الاستراتيجية فى منشآت الأعمال وعلى مجموعة القرارات المرجعية التى تكوّن فى مجموعها الاستراتيجية .

٢ - الفرق بين الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الدفاعية واستراتيجيات النمو مع التأنى .

٣ - تعرفت على مصفوفة الأسواق والمنتجات وعلى أربع استراتيجيات من منظور تطوير المنتجات وتنمية الأسواق .

٤ - مصفوفة مجموعة بوسطن وعلى استراتيجية المنشأة الحالية من منظور نمو المنتج فى السوق من ناحية وحصة المنشأة فى السوق من ناحية أخرى .

٥ - تعرفت على استراتيجيات التميز وتحقيق الرضا التام للعملاء سواء بالتميز فى قطاع معين أو التميز فى الجودة ... إلخ .

موضوعات الفصل

١ مفهوم الاستراتيجية فى منشآت الأعمال .

٢ الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى :

- أولاً : الاستراتيجيات الهجومية .
- ثانيًا : الاستراتيجيات الأخرى : الدفاعية والنمو مع التأنى .
- مصفوفة الأسواق والمنتجات Products & Markets Matrix .
- مصفوفة مجموعة بوسطن عن الاستراتيجية الحالية Boston Group Matrix.
- تمرين : تعرف على الاستراتيجية الحالية للمنشأة .

٣ استراتيجية التميز ورضا العملاء التام :

- استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق Market Niche .
- استراتيجية التميزفي الجودة . - استراتيجية الابتكار .

٤ مراحل تكوين الاستراتيجية :

- تحليل الـ S.W.O.T. .

١ مفهوم الاستراتيجية فى منشآت الأعمال

نشأ مفهوم «الاستراتيجية» أساسًا فى الجيش ؛ وهو عكس «تكتيك»، فيقال أهدافًا **استراتيجية بمعنى بعيدة المدى أو أهدافا حيوية** . وتطلق كلمة «**تكتيك**» على **التفاصيل** أو الأساليب التى تحقق الاستراتيجية .

إننا نستخدم الاستراتيجية فى مجال الأعمال **بمعنى المسار الرئيسى الذى تختاره المنشأة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها ، من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة فى السوق** ونقاط القوة والضعف الذاتية وفى ضوء الرؤية والرسالة .

○ الاستراتيجيات مجموعة قرارات مرجعية :

وأفضل طريقة لتوضيح طبيعة الاستراتيجية هى أن نتصور أن هناك مجموعة من القرارات الأساسية التى تتخذها المنشأة لتكون إطاراً مرجعيًا للقرارات الأخرى . وهذه القرارات تقع فى ست مجموعات على الوجه التالى(١) :

أولا : مزيج العملاء.
ثانيا : مزيج المنتجات أو الخدمات.
ثالثا : حصة المنشأة فى السوق.
رابعا : الانتشار الجغرافى.
خامسا : التميز التنافسى.
سادسا : معايير الأداء .

(1) Robert C. Shirley & Michael Peters and Adel El-Ansary : *Strategy and Policy Formation : a Multifunctional Orientation.* New York : John Wiley & Sons, Inc. 1976 .

المجموعة الأولى : مزيج العملاء Customer Mix

* من هم مجموعات العملاء الذين نسعى إليهم ؟
* ما هى احتياجاتهم ورغباتهم ؟
* ما هى معايير التصنيف الملائمة لهم ؟
* ما هو عدد كل مجموعة منهم ؟
* ما هى الأهمية النسبية لعددهم ؟

المجموعة الثانية : مزيج المنتجات أو الخدمات Product Mix

* ما هى المنتجات أو الخدمات المحددة التى يجب أن نقدمها لعملائنا ؟
* ما هى المنتجات أو الخدمات التى سنركز عليها بشكل خاص جداً ؟
* ما هو مستوى كل منتج أو خدمة ؟ وما هى العلاقة بين جودة الخدمة وتكلفتها وسعر بيعها ؟
* ما هى الصفات المميزة الأساسية لكل منتج أو خدمة ؟
* ما هو الوقت الذى يجب أن نقدم فيه المنتجات أو خدمات جديدة ؟

المجموعة الثالثة : حصة المنشأة فى السوق Market Share

* ما هى حصة المنشأة والمنشآت المنافسة من السوق ؟
* ما هو مستوى النمو المطلوب فى حصة المنشأة فى السوق فى مراحل النمو المختلفة ؟

المجموعة الرابعة : الانتشار الجغرافى

* ما هى المناطق الجغرافية الواجب الانتشار فيها ؟ وما أولوياتها ؟
* ما هى درجة التغلغل داخل كل منطقة جغرافية ؟

* ما هو مزيج العملاء داخل كل منطقة ؟ ومزيج المنتجات ومزيج الخدمات ؟ وحصة المنشأة فى سوق كل منطقة ؟

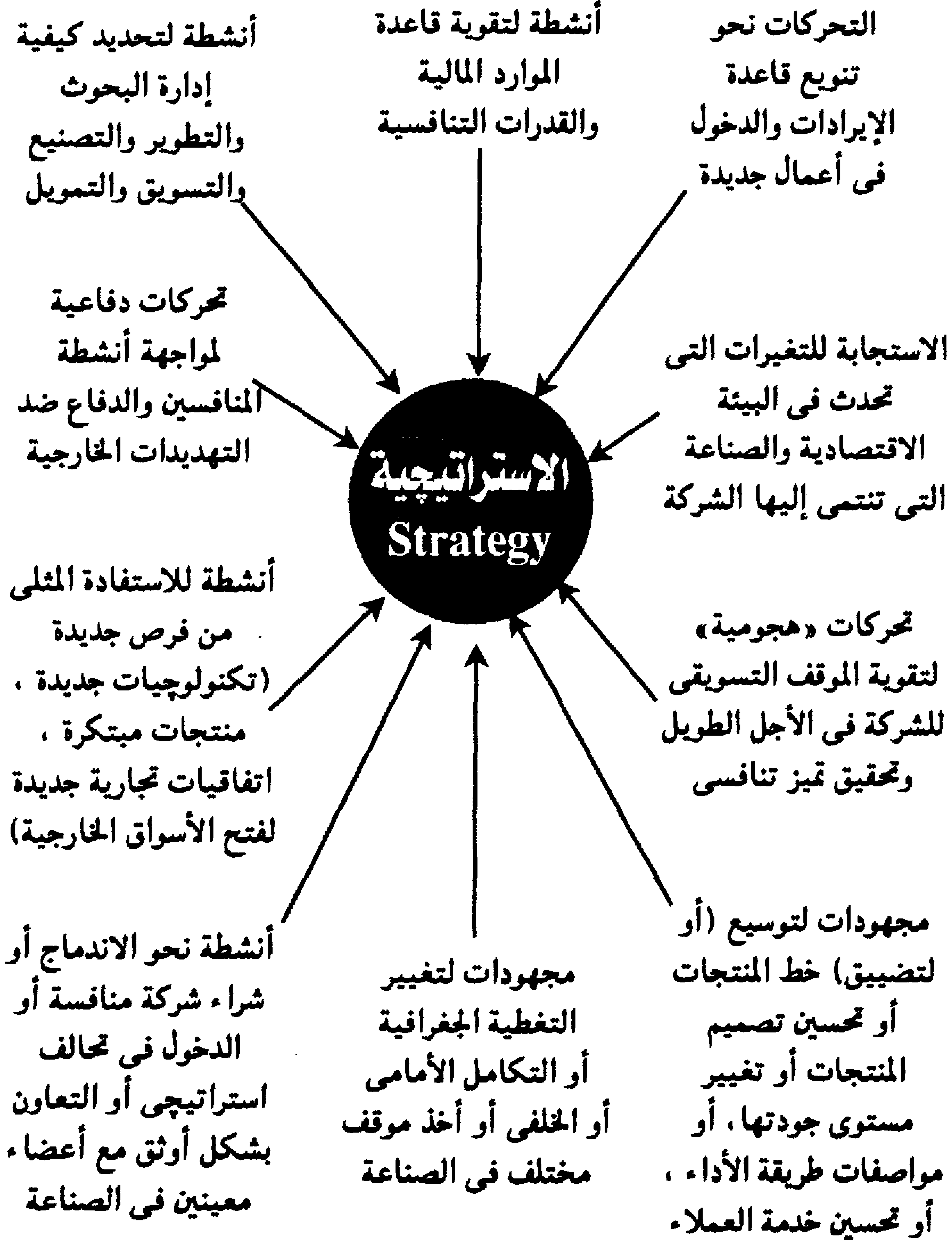
المجموعة الخامسة : التميز التنافسى Competitive Edge

* كيف يمكن تمييز خدمات المنشأة عن الخدمات التى تقدمها المنشآت المنافسة ؟ وما هى ردود فعل المنشآت المنافسة ؟ وما هى تكلفة هذا التميز ؟
* ما هو التميز الموجود والمتوقع لخدمات المنشآت المنافسة وما هى ردود فعل المنشأة إزاء هذا التميز ؟

المجموعة السادسة : معايير الأداء :

* ما هى الأهداف الأساسية الواجب تحقيقها: الربحية أم رقم الأعمال؟
* ما هو معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه ؟ وفى أى وقت؟
* ما هو هامش الربح الإجمالى للخدمات ؟
* ما هى الخدمات الواجب تأديتها بدون ربح وإلى أى مدى ؟
* ما هى أهداف التوسع التى نبغيها فى إجمالى الأصول وفى الخصوم؟
* ما هى أهداف التوسع التى نبغيها فى كل بند من بنود الأصول وبنود الخصوم ؟ وما هى الأهمية النسبية لكل منها ؟
* ما هو الحد الأدنى من معدل العائد على الاستثمار الواجب تحقيقه لعدم التعرض لمشاكل السيولة أو التدهور المالى ؟
* **ما هى المعايير غير المالية التى يجب أن نهتم بها ؟**

فهم استراتيجية شركة : ما الذى تبحث عنه ؟(٢)



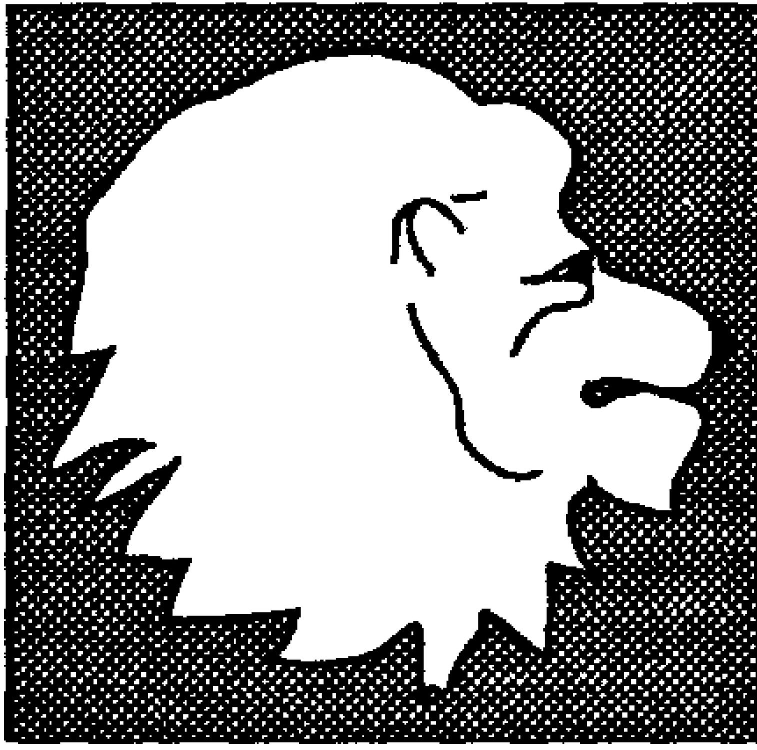
---

(2) Thompson, A. and A. Strickland III : ***Strategic Management.*** Boston : Irwin McGraw-Hill, 10th ed., 1998 p. 9

٢ الاستراتيجيات الهجومية والاستراتيجيات الأخرى

يمكن تصنيف الاستراتيجيات - من حيث درجة قوتها - إلى ثلاثة مجموعات : هجومية ونمو مع التأنى ودفاعية على الوجة التالى :

أولاً: الاستراتيجيات الهجومية Aggressive Strategies



١ - استراتيجية التوسع الجغرافى:

- إنشاء فروع جديدة .
- بنوك الكترونية (بالنسبة للبنوك) .
- بنوك بالتليفون (بالنسبة للبنوك) .

٢ - استراتيجية التغلغل السوقى:

- جذب عملاء جدد فى نفس الاسواق الحالية .

٣ - استراتيجية فتح أسواق جديدة:

- تغيير الأجزاء القديمة من السوق بأجزاء جديدة أو اضافة أجزاء جديدة.

٤ - استراتيجية قيادة السوق:

- فروع منتشرة فى كل مكان (توزيع قوى) .
- حروب الاسعار فى نسب الربحية ومصروفات الخدمات
- الترويج والاعلان بكثافة شديدة .
- شراء مصارف صغيرة .

٥ - استراتيجية تحدى المنافسين :

- الابتكار فى المنتجات وفى الخدمات .
- استغلال واسع لفرص السوق من خلال قبول اعمال ذات مخاطرة .
- مهاجمة صغار المنافسين .

ثانيا : الاستراتيجيات الأخرى

○ استراتيجية النمو مع التأنى :

استراتيجية خفض التكلفة من خلال :

- حذف المنتجات والخدمات والفروع ذات التكلفة العالية نسبيًا .
- تحسين الأداء فى الخدمات والفروع مع تخفيض المصروفات .

○ استراتيجية دفاعية :

١ - استراتيجية التبعية فى السوق :

اعطاء الأولوية للأعمال والخدمات ذات المخاطرة المنخفضة .

٢ - استراتيجية الاستقرار :

التخصص فى خدمة القطاعات السوقية الحالية فقط .

مصفوفة الأسواق والمنتجات Products & Markets Matrix

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تضع استراتيجياتها من منظور العملاء (الأسواق) ومن منظور المنتجات أو الخدمات ، وهى بذلك تستطيع أن تختار بين أربعة استراتيجيات :

السوق الحالى (العملاء الحاليين)	١ - التغلغل فى السوق Market Penetration ٢- تطوير المنتجات والخدمات لسوقها الحالى ولعملائها الحاليين Product Development
أسواق جديدة (عملاء جدد)	٣ - تنمية السوق بمعنى تقديم منتجاتها وخدماتها الحالية لعملاء جدد Market Development ٤ - تطوير منتجاتها وخدماتها وتقديمها لعملاء جدد Diversification

وفيما يلى شكل يوضح مصفوفة الأسواق والمنتجات :

المنتجات / الأسواق	منتجات وخدمات حالية	منتجات وخدمات جديدة
عملاء حاليون	التغلغل فى السوق Market Penetration	تطوير المنتجات والخدمات Product Development
عملاء جـــدد	تنمية السوق (منتجات وخدمات حالية لعملاء جدد) Market Development	التنويع (منتجات وخدمات جديدة لعملاء جدد) Diversification

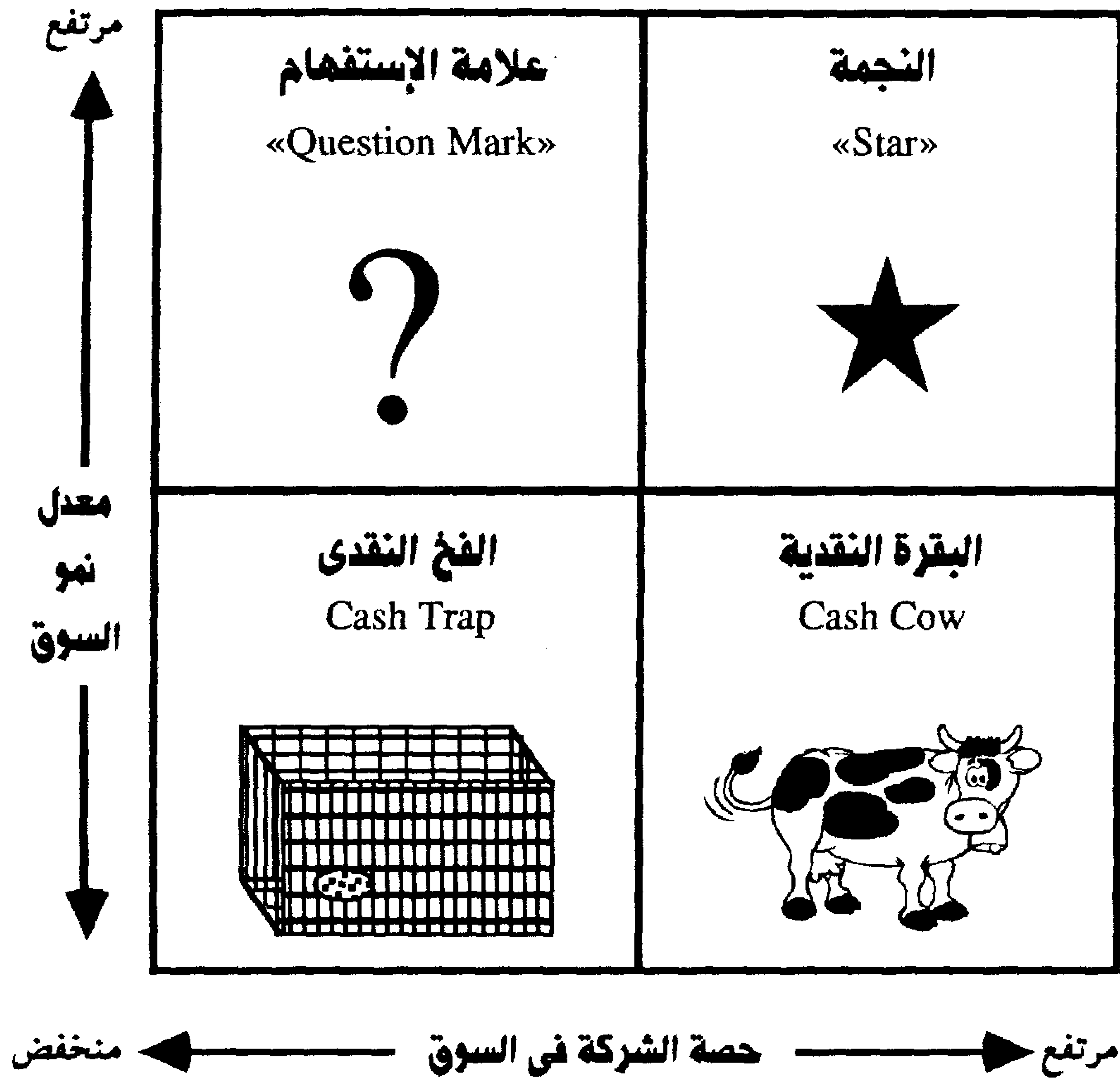
مصفوفة مجموعة بوسطن عن الاستراتيجية الحالية
Boston Group Matrix

توضح مصفوفة بوسطن الاستراتيجية الحالية لأى شركة وذلك من خلال محورين : المحور الأفقى هو حصة الشركة فى السوق والمحور الرأسى هو معدل نمو السوق :

- فإذا كانت حصة الشركة فى السوق منخفضة ومعدل نمو السوق منخفضًا سميت الاستراتيجية فى هذه الحالة **بالفخ النقدى** .
- أما إذا كانت حصة الشركة فى السوق مرتفعة ومعدل نمو السوق منخفضًا سميت الاستراتيجية هنا **البقرة النقدية** .
- وإذا كانت حصة السوق منخفضة ومعدل النمو مرتفعًا سميت الاستراتيجية فى هذه الحالة **علامة استفهام** .
- أما إذا كانت حصة الشركة فى السوق مرتفعة ومعدل النمو فى السوق مرتفع أيضًا سميت الاستراتيجية فى هذه الحالة **استراتيجية النجمة**(٣) .

---

(٣) للتوسع راجع : عوض الحداد : *تسويق الخدمات المصرفية* ، ١٩٩٩ .

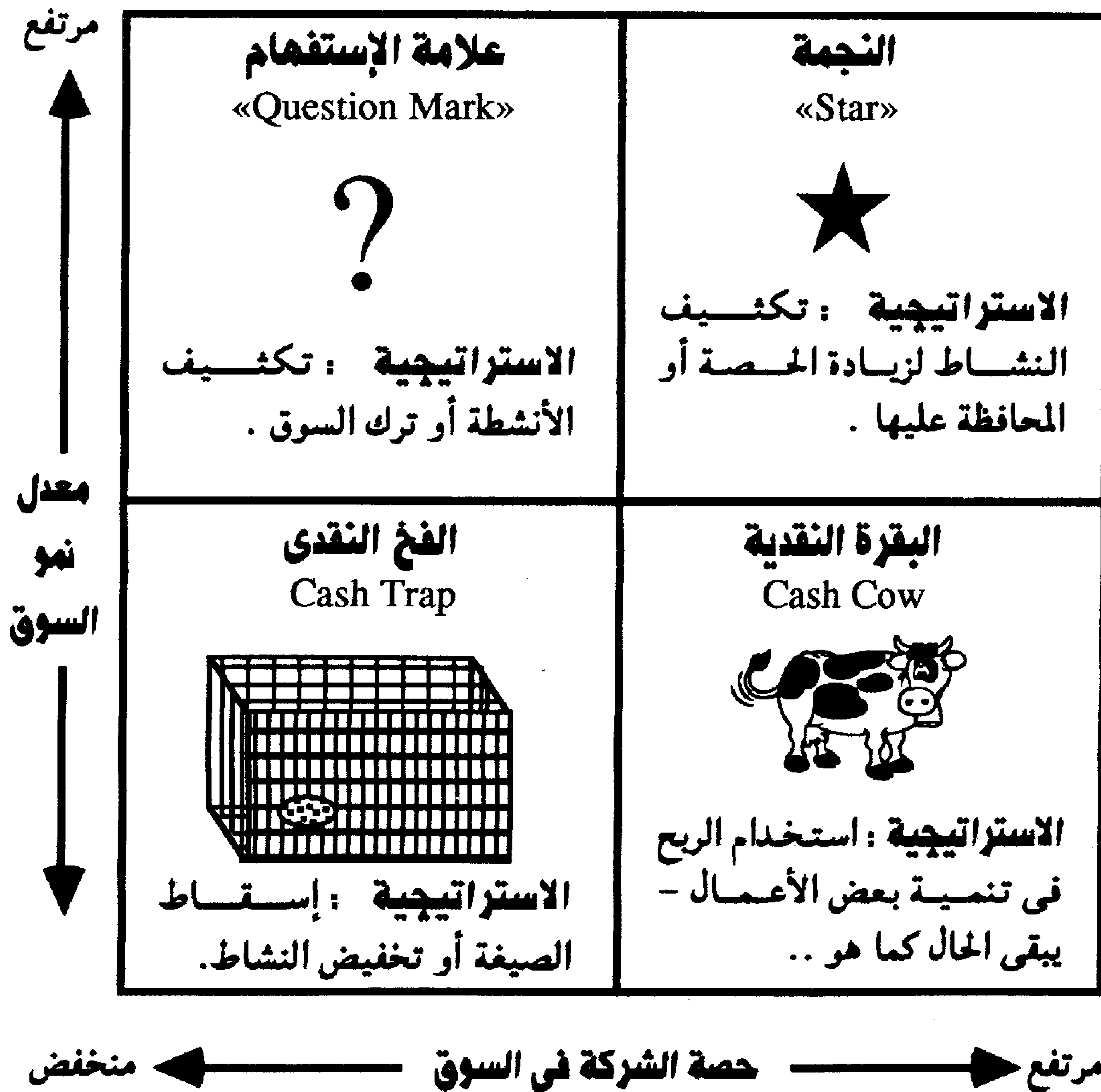


★ إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هى **الفخ النقدى** فإن استراتيجيتك لابد وأن تكون إما إسقاط المنتج أو الخدمة أو تخفيض النشاط فيها .

★ وإذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هى **البقرة النقدية** فإن استراتيجيتك لابد وأن تتركز فى استخدام الربح المحقق فى تنمية بعض الأعمال .. على أن يبقى الحال كما هو .

★ أما إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هى **علامة استفهام** فإن استراتيجيتك لابد وأن تتمحور حول تكثيف الأنشطة أو ترك السوق .

★ أما إذا كانت استراتيجية شركتك الحالية هى **النجمة** فإن استراتيجيتك الجديدة لابد وأن تكون إما تكثيف النشاط لزيادة الحصة أو على الأقل للمحافظة عليها.



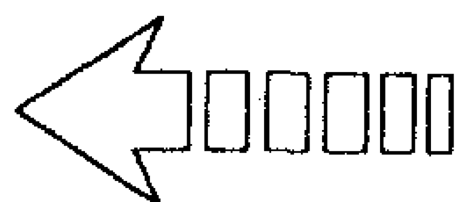
تمرين | تعرف على الاستراتيجية الحالية لشركتك

من أجل التعرف على الاستراتيجية الحالية فإننا نورد فيما يلى قائمة باتجاهات أنشطة الأعمال . ادرسها جيداً وضعها فى الاستراتيجية المناسبة (على اليسار) :

اتجاهات أنشطة الأعمال	نوع الاستراتيجية: هجومية	نمو مع التأنى	دفاعية
١ - تعادل كافة الفرص لابتكار خدمات جديدة .			
٢ - محاولة تحسين الأداء وخفض المصروفات.			
٣ - قبول الأعمال والخدمات المصرفية ذات المخاطرة المنخفضة فقط .			
٤ - التوسع الجغرافى بإنشاء فروع جديدة .			
٥ - التركيز على تحسين الربحية أكثر من زيادة النصيب السوقى .			
٦ - إبدال الخدمات والأجزاء السوقية الحالية بأخرى أفضل منها .			
٧ - التركيز على خدمات معينة لقطاعات سوقية معينة .			
٨ - تقديم كافة الخدمات الممكنة لكافة أنواع العملاء المصرفيين .			
٩ - البحث عن الأجزاء المهملة من السوق للعمل فيها .			

	هجومية	نمو مع التأنى	دفاعية
١٠ - المحافظة على العملاء الحاليين كهدف أساسى .			
١١ - محاولة إستقطاب عملاء جدد باستمرار .			
١٢ - محاولة الإندماج أو شراء بنوك صغيرة.			
١٣ - التمسك بالنصيب السوقى الحالى .			
١٤ - استخدام الإعلان والترويج بكثافة شديدة .			
١٥ - خفض تكلفة القيام بالأعمال على قدر المستطاع .			
١٦ - تقديم الخدمات بأفضل الأسعار مقارنة بالمنافسين .			
١٧ - محاولة زيادة النصيب السوقى .			
١٨ - حذف الخدمات ذات التكلفة المرتفعة نسبيًا .			
١٩ - الدخول فى مجالات أعمال فى ظل مخاطرة عالية .			
٢٠ - التمسك بالنصيب السوقى الحالى .			

وللبقاء فى دنيا الأعمال فى القرن الـ ٢١ لابد من **التميز** وتحقيق رضا العملاء التام . وهو ما ينقلنا للموضوع التالى :



٣ استراتيچية التميز ورضا العملاء التام

استراتيجية التميز لقطاع معين من السوق

تسعى منظمة القرن الـ ٢١ إلى تحقيق التميز التنافسي باستمرار عن طريق وضع اختلافات فى المنتجات والخدمات التى تقدمها لعملائها فى المواصفات أو فى الجودة أو فى الخدمات لكل منتج من المنتجات وهى بذلك تحاول زيادة القيمة المضافة من منظور عملائها .

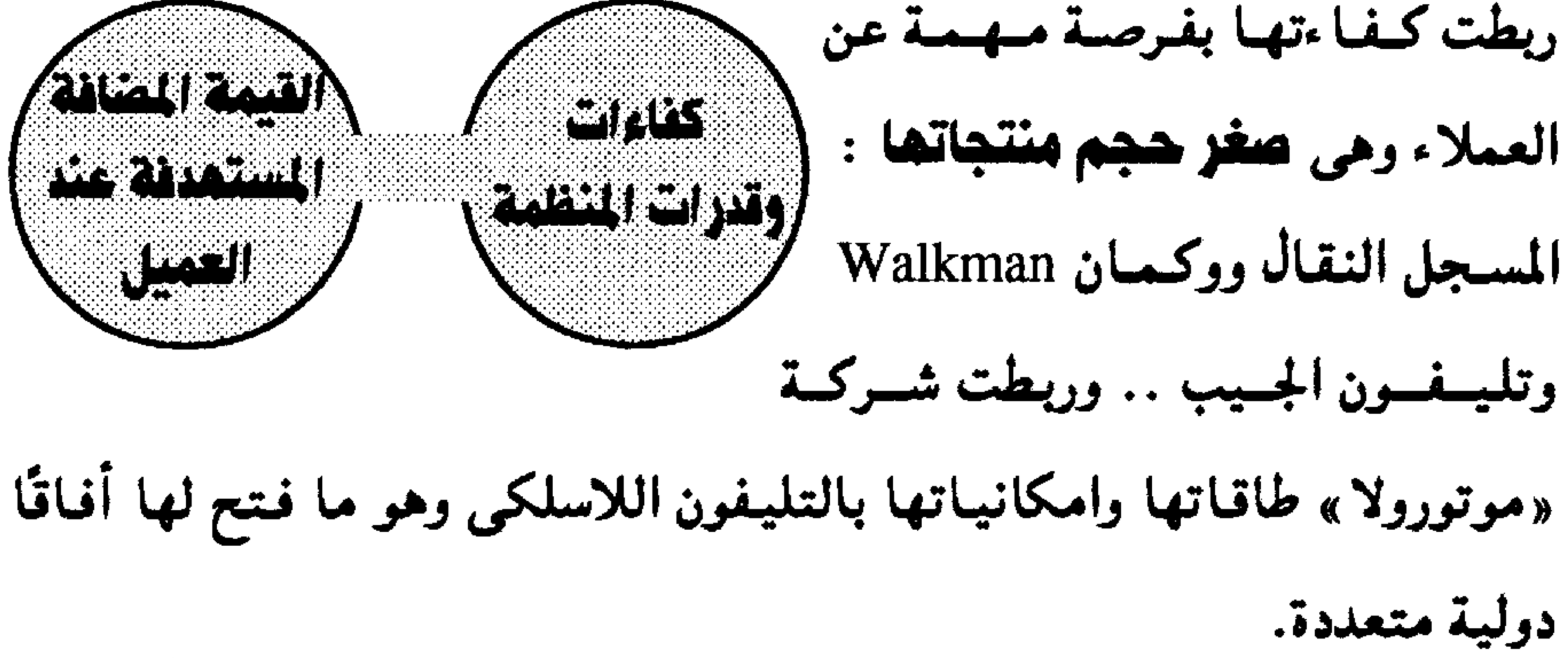


إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيباً فى السوق . انظر مثلاً إلى مستشفى مدينة «أكلاهوما» التى حاولت تقليل التكلفة بإنتاج بعض أنواع الكعك بالقرفة[٤] .. فإذا بهذا المنتج يعجب الفنادق «ماريوت» وبدأت المستشفى فى إنشاء قطاعات المخبوزات التى تتخصص فى إنتاج هذا النوع . فمنظمة القرن الـ ٢١ غيرت تركيزها من حصتها فى السوق إلى خلق سوق جديد .

إن استراتيچية التميز تتطلب ربط كفاءات وقدرات منظمة القرن الـ ٢١ بالقيمة المضافة المستهدفة عند عملائها[*] . فشركة مثل شركة «سونى»

(4) Tom Peters, : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.*** New York : Harper & Row Publishers, 1987, .p.62 .

(*) Customer Value Proposition.



ربطت كفاءتها بفرصة مهمة عن العملاء وهى **صغر حجم منتجاتها** : المسجل النقال وكمان Walkman وتليفون الجيب .. وربطت شركة «موتورولا» طاقاتها وامكانياتها بالتليفون اللاسلكى وهو ما فتح لها أفاقًا دولية متعددة.

إن منظمة القرن الـ ٢١ تفكر كما يفكر عملاءها . إنها تفكر فى أى قطاع أو تميز فى قطاع سوف تهاجمه بحيث تبنى كفاءتها وقدراتها ومعلوماتها للحصول على هذا القطاع الجديد من خلال تقديم **قيمة مضافة** أكبر من المنافسين . إن منظمة القرن الـ ٢١ على قناعة بأن العملاء مختلفون فيما يطلبونه وأنه بمجرد ارتفاع مستوى القيم المضافة فإن العملاء يتوقعون أكثر وأكثر . وأن ارتفاع مستوى القيم المضافة من منظور العملاء يتطلب تنظيمات وترتيبات داخلية لتحقيق ذلك .

Market Niche

ولذلك نجد أن منظمة القرن الـ ٢١ بدلاً من محاولة المنافسة فى كل جوانب المنتجات ومستويات الخدمة فإنها تختار نوعًا واحدًا من القيم المضافة من منظور العملاء تركز عليه .

فمن المعروف مثلاً - كما يقول «هوب وهوب» فى كتابهما (المنافسة فى الموجة الثالثة)[٥] - **أن العملاء يقعون فى ثلاث مجموعات :**

---

(5) Jeremy Hope & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issue of the Information Age.*** Boston : Harvard Business School Press, 1997 .

عملاء يهتمون بآخر صيحة فى المنتجات

مجموعة تهتم بآخر صيحة فى المنتجات ولذلك نجد أن الشركات التى تختار هذه المجموعة لابد وأن تتبع **استراتيجية القيادة السلعية** Product Leadership (اخراج سلع جديدة باستمرار مثل شركة ميكروسوفت وماركس آند سبنسر وسونى ..) .

عملاء يهتمون بميزة تشغيلية : السعر - السرعة - الجودة

والمجموعة الثانية من العملاء تهتم بالتميز التشغيلى Operational Excellence حيث يكون السعر أو الخدمة هو محور اهتمام العملاء وهنا تتبنى الشركة **استراتيجية تشغيلية متميزة** (مثل تويوتا وفيدرال اكسبريس) .

عملاء يهتمون بالحصول على ما يطلبونه بالضبط حتى بسعر مرتفع (و بالانتظار

والمجموعة الثالثة من العملاء تهتم بأن تحصل على ما تطلبه بالضبط حتى ولو كان بسعر عالى أو الانتظار فترة طويلة . وهنا تتبع المنظمة **استراتيجية العلاقة العميقة أو الحميمة** Intimate Relation **مع العملاء** (مثل هوندا والخطوط البريطانية) .

القيمة المضافة من منظور العملاء

العلاقات الحميمة Customer Intimacy	التميز التشغيلى Operational Excellence	التميز التنافسى Product Leadership

استراتيجية التميز فى الجودة

إن منظمة القرن الـ ٢١ تتبنى **استراتيجية الجودة المرتفعة** ؛ فالعملاء فى القرن الـ ٢١ سيدفعون أسعاراً مرتفعة فى المنتجات ذات الجودة المرتفعة . ولابد للمنظمات أن **تضع الجودة المرتفعة** من منظور العملاء على قائمة اهتماماتها بحيث **يصبح التزاماً عقيدياً** على جميع المستويات . ويذكر الكثيرون الالتزام بالجودة فى شركة «تويوتا» ولنظام الاقتراحات التى تتبعه: حيث بلغت متوسط الاقتراحات للعامل ٣٢ إقتراحًا فى سنة ١٩٨٢ (ما يقرب من ٢ مليون اقتراح) تم الأخذ بـ ٩٥٪ منها[٦] .



إن تجاهل أى خلل فى جودة المنتج أو الخدمة كاف بتدمير مصداقية المنظمة. **ومعظم برامج الجودة تفشل لأنها برامج بدون روح وبدون تعاطف انفعالى ولابد من عمل برامج لقياس درجة رضا العملاء** عن جودة المنتجات والخدمات، **وتكوين منظمة ظل لمتابعة وتأكيد الجودة والتحسينات المستمرة. ولابد من التأكيد على أن الجودة ومواصفات الجودة يجب أن تكون من منظور العملاء .**

وتتكون الجودة من منظور العملاء من أربع طبقات :

١ - طبقة الخدمة الأساسية (تلبى الأساسيات التى يحتاجها العميل).

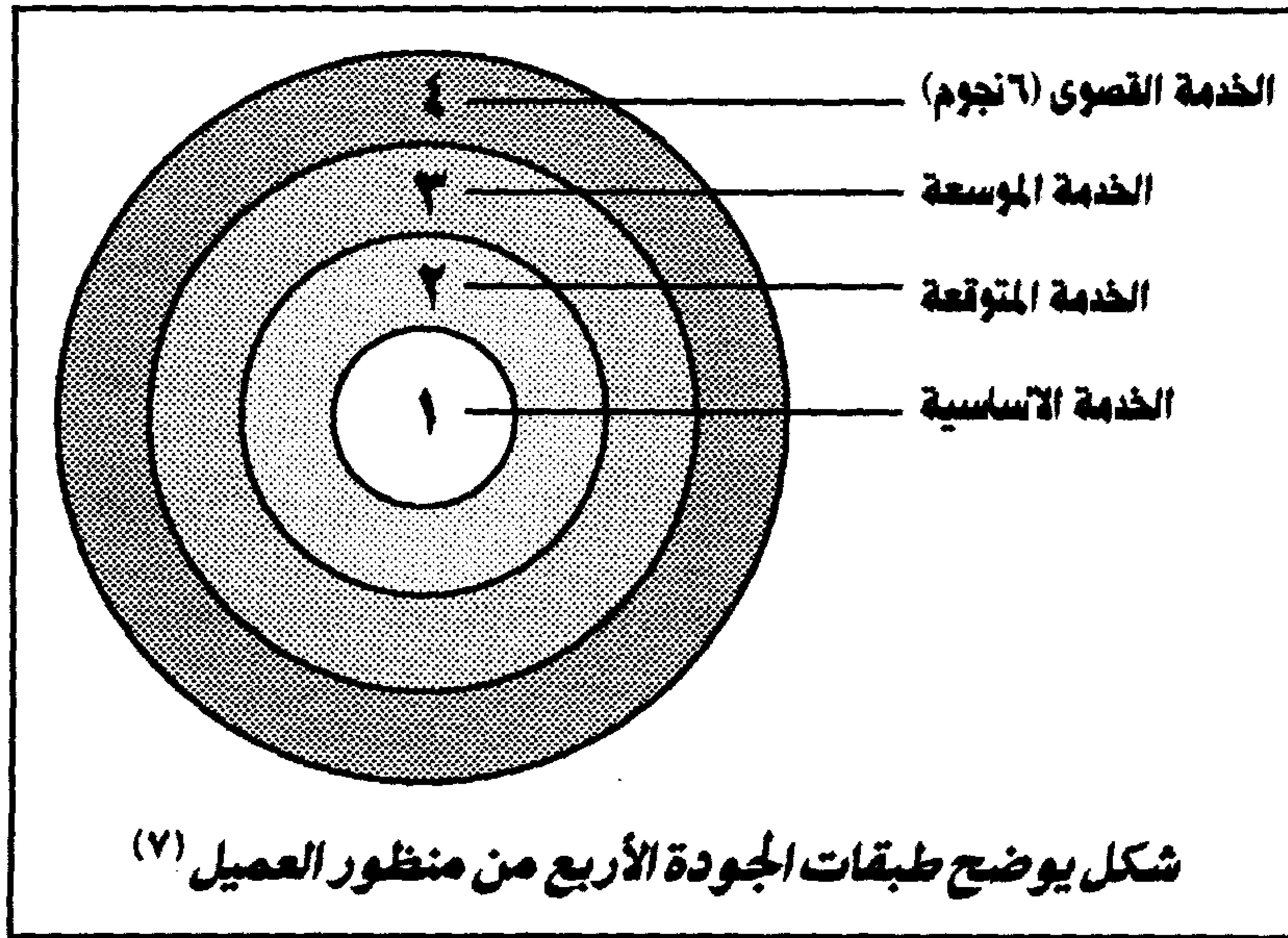
٢ - طبقة الخدمة المتوقعة (ترضى العميل لأنها تفى باحتياجاته).

---

6) Tom Peters: ***Thriving on Chaos.*** p. 88 .

٣ - طبقة الخدمة الموسعة (ترضى العميل بأكثر مما يتوقع .. ففيها توسيع لتطلعاته وإرضائه).

٤ - طبقة الخدمة القصوى «٦ نجوم» (وهى الخدمة التى تجعل العميل يعيش حياة غاية فى الاستمتاع والسعادة فوق ما يتصوره العقل مثل حديقة والت ديزنى).



شكل يوضح طبقات الجودة الأربع من منظور العميل (٧)

استراتيجية الابتكار (للمنتجات والخدمات وكل شيء)

إذا كان الهدف هو التميز التنافسى والرضا التام للعملاء **فإنه لابد من تبنى استراتيجية للابتكار فى المنتجات والخدمات للاستجابة لرغبات العملاء المتغيرة ولخلق رغبات جديدة وقيمة مضافة جديدة .**

(7) Tom Peters: ***Thriving on Chaos.***

○ استراتيجية الابتكارات الصغيرة :

إن الفرق بين منظمة وأخرى هو فرق فى الأفكار

ليس من الضرورى الاستثمار فى ابتكارات كبيرة - على حد تعبير «توم بيترز» - فلقد ثبت أن الابتكارات الكبيرة تأخذ وقتًا طويلاً ومبالغ طائلة وغالبًا ما تحوى مناورات ومصالح سياسية .. **وهو يرى ضرورة تبنى استراتيجيات صغيرة كثيرة ولكن قابلة للتطبيق هنا وهناك[8] :**

★ إن المطلوب تبنى استراتيجية تتميز بأعداد كبيرة من الابتكارات الصغيرة القابلة للتطبيق والتى تتفق مع هذا العالم المتغير المتنافس .

★ ولابد لاستراتيجية الابتكارات الصغيرة أن تبنى على العميل أو المستهلك : حاجاته ورغباته وتوقعاته .. وليس من منطق التقدم التكنولوجى .

★ استخدم فرق العمل التى تطور المنتجات والخدمات الحالية قبل أن يسبقها المنافسون .

★ تعامل مع كل منتج جديد أو قديم على أنه تجربة تخضع للتغيير باستمرار .

★ من المطلوب تفويض السلطة للإدارات والوحدات الصغيرة لتفكر وتبتكر وتضع ابتكارها موضع التطبيق .

---

(8) Tom Peters: ***Thriving on Chaos.***

○ تقليد المنافسين الناجحين :

يقول «توم بيترز» : إذا لم تأخذ من المنافسين الناجحين أحلى ما عندهم فإنهم سيأخذون منك أحلى ما عندك . إسأل نفسك : ما هى الأفكار التى حصلت عليها من المنافسين فى الشهر الأخير؟ وهذا يتطلب منك أن تجعل معرفة ممارسات المنافسين وظيفة كل شخص فى شركتك .

○ اطلب الابتكار من كل شخص فى المنظمة :

اطلب من المديرين أن يخصصوا ٥٠٪ **من وقتهم للتحسينات** على حد تعبير المستشار «ماساكى» اليابانى(*) .

ومن الضرورى مكافأة الابتكارات للمبتكرين من خلال لوحة الشرف والدعاية لهم ، هذا من ناحية ومن الضرورى دعم الفشل ومكافأته إيجابيًا من ناحية أخرى .

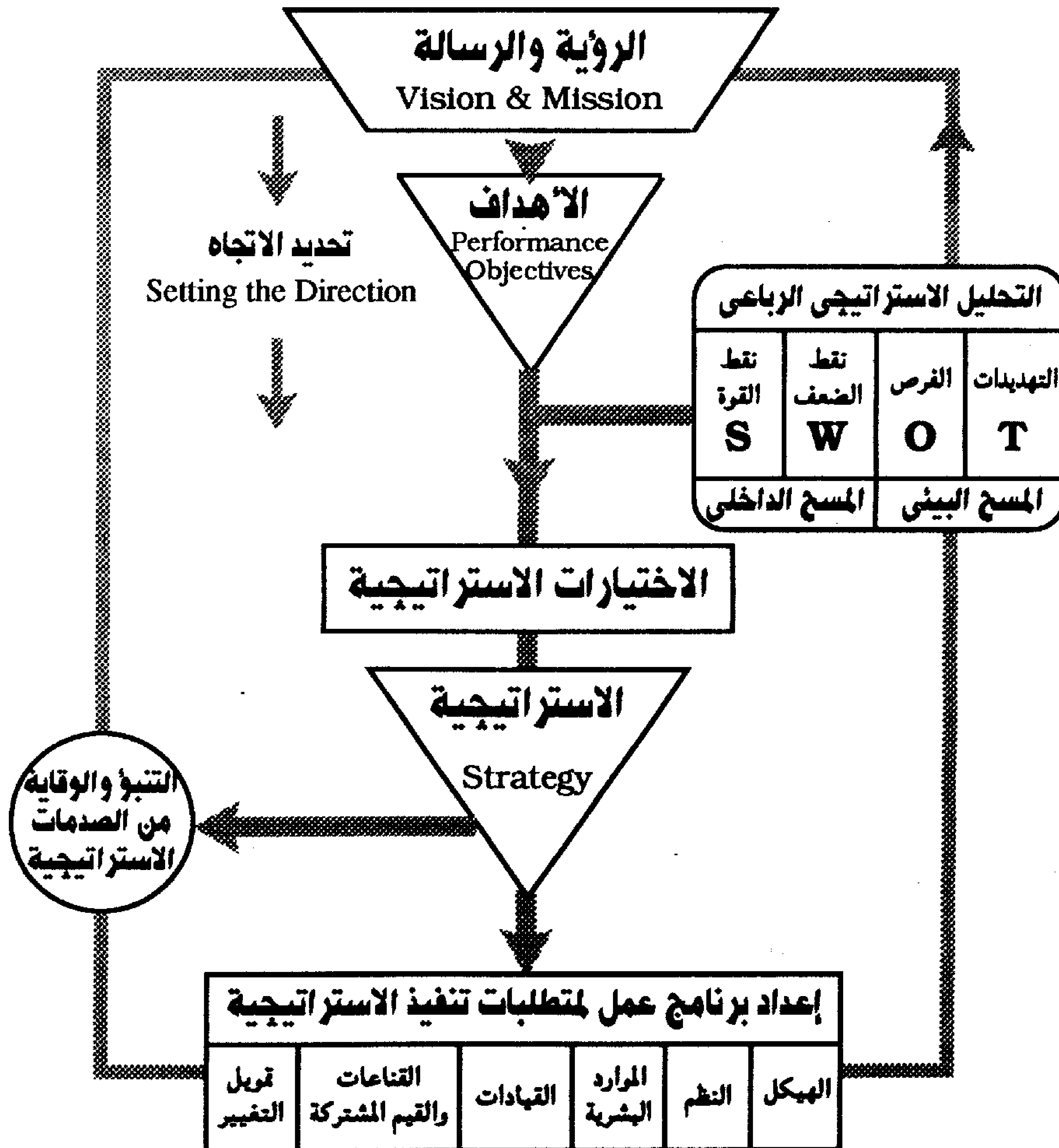
«تغيير حب الاستقرار إلى حب التغيير» .
شعار القرن الـ ٢١

إن خلق قدرة ابتكارية مستمرة للمنشأة ككل معناه عمليًا الابتكار المستمر ، من كل شخص ، فى كل وظيفة ، فى كل نشاط . وهو ما يتطلب اختيار وتدريب كل شخص وتقييمه على أساس الابتكارات التى يقدمها . إن حب الاستقرار لابد وأن يتم تغييره إلى حب التغيير.

(*) Consultant Masaaki Imai says : « Japanese management generally believes that a manager should spend at least 50 percent of his time on improvement .» Tom Peters, p. 334.

٤ مراحل تكوين الاستراتيجية

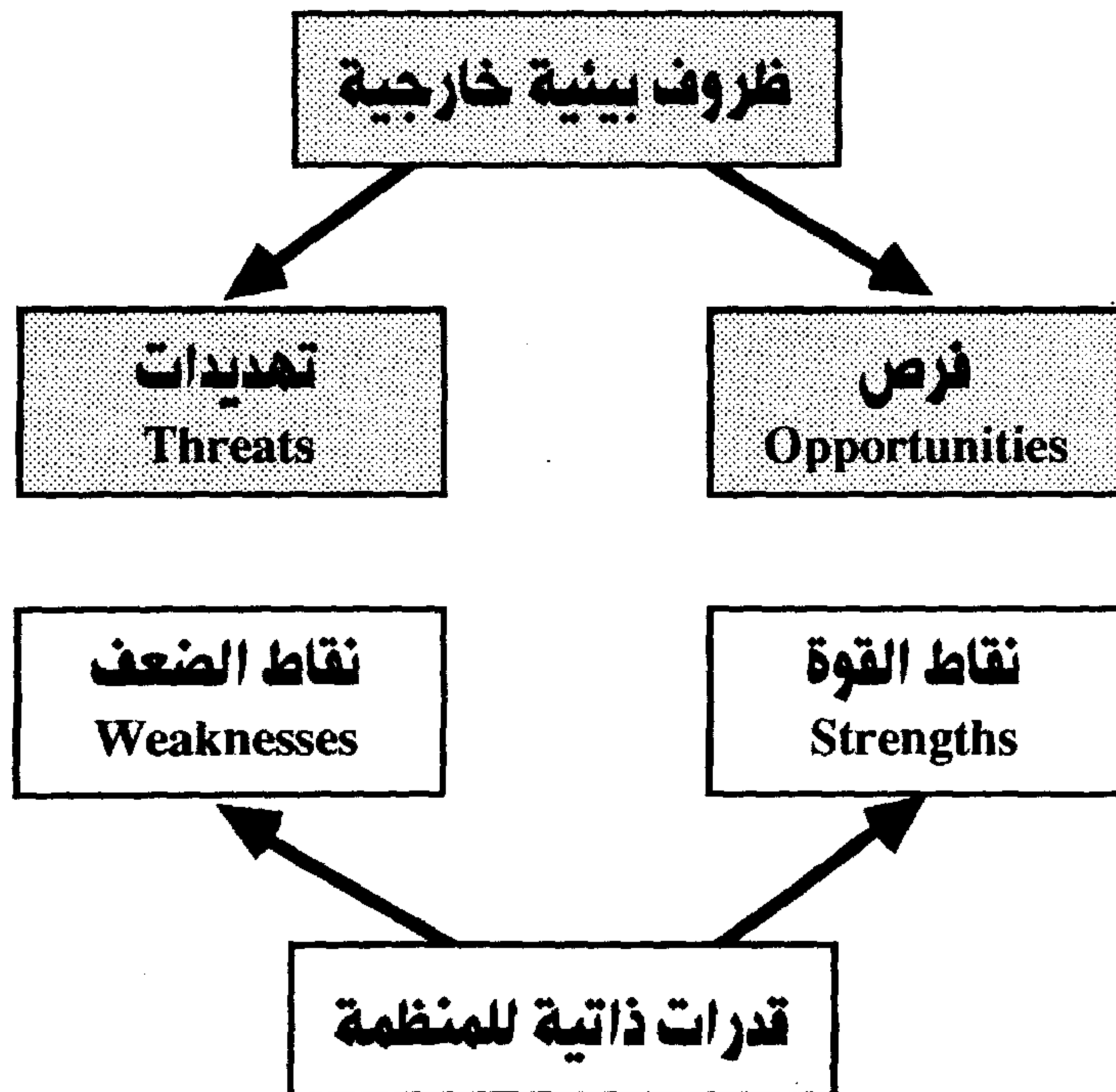
بالرغم من أننا نحبذ الاستراتيجيات الهجومية على اختلاف صورها باعتبارها من خصائص منظمة القرن الـ ٢١ إلا أننا نقرر أنه لابد من إجراء مجموعة دراسات قبل التوصل للاستراتيجيات . فمن المعروف أن تكوين اى استراتيجية لابد وان يتم على عدة مراحل على الوجه التالى :



ونحن نبدأ من البداية : بالمسح البيئى والمسح الداخلى .S.W.O.T .

تحليل الـ .S.W.O.T

ومن الضرورى المواءمة بين القدرات الذاتية للمنظمة : نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses وبين البيئة الخارجية لها ، التى تشمل الفرص Opportunities والتهديدات Threats . ويطلق على العناصر الأربعة اختصاراً .S.W.O.T . ويمكن تصوير هذا التحليل الرباعى فى الشكل التالى :



شكل يوضح عناصر التحليل الاستراتيجى الرباعى (.S.W.O.T)

وجدير بالذكر أن تحليل (.S.W.O.T) ليس مجرد وضع قائمة تساؤلات للعناصر الأربعة ، إنه بالدرجة الأولى تحليل للوضع الحالى والمستقبلى وإنعكاساته على استراتيچية المنظمة ، ويمكن قياس جودة هذا التحليل إذا إستطاع الإجابة على تساؤلات مثل الآتى :

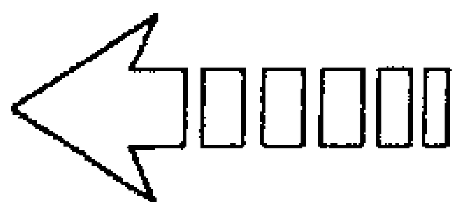
١ - هل المنظمة لديها نقاط قوة داخلية يمكن أن تبنى عليها استراتيجية جيدة ؟

٢ - هل المنظمة لديها نقاط ضعف تجعلها عرضة لضغوط تنافسية ؟ وهل يحول ذلك دون إغتنام فرص جيدة ؟ وما هى نقاط الضعف التى يجب التركيز عليها لتصحيحها من خلال الاستراتيجية ؟

٣ - ما هى الفرص التى يمكن للمنظمة بما لديها من موارد بشرية ومادية أن تغتنمها ؟

٤ - ما هى التهديدات التى يجب أن نقلق تجاهها أكثر ؟ وما هو التحرك الاستراتيجى المناسب لصياغة دفاع جيد ضدها ؟

ويبين الشكل التالى بنوداً استرشادية لعمل تحليل الـ .S.W.O.T



تحليل الـ .S.W.O.T

نقاط الضعف Weaknesses	نقاط القوة Strengths
★ توجه استراتيجى غير واضح	★ استراتيجية قوية
★ معدات وعدد متقادمة	★ موارد مالية ضخمة
★ مركز مالى ضعيف	★ صورة ذهنية قوية
★ تكلفة مرتفعة عن المنافسين	★ قاعدة عملاء قوية
★ غياب مهارات أساسية	★ حجم اقتصادى أمثل
★ ربحية أقل من المتوسط العام	★ تقدم تكنولوجى ومهارات تكنولوجية
★ مشكلات فى التشغيل الداخلى	★ برامج ترويجية قوية
★ صورة ذهنية ضعيفة	★ مهارات ابتكارية فى المنتجات
★ منتجات سمعتها ضعيفة	★ مهارات قوية فى تحسين العمليات
★ جهاز توزيع غير قوى	★ جودة مرتفعة للمنتجات
★ مهارات تسويقية ضعيفة	★ تغطية شاملة جغرافيًا
★ موارد مالية غير كافية	★ تحالف استراتيجى مع أقوياء

التهديدات Threats	الفرص Opportunities
★ احتمال دخول منافسين جدد	★ توسع فى مناطق جغرافية جديدة
★ انخفاض معدل النمو فى السوق	★ توسيع فى مجموعات جديدة من العملاء
★ انخفاض المبيعات لصالح منتجات منافسة	★ تنويع فى المنتجات لمقابلة احتياجات العملاء
★ ضرائب جديدة على المواد الخام	★ قدرة تحويل تكنولوجيا حالية لسوق جديدة
★ ضرائب على المنتجات المحلية فى مواجهة المستورد	★ فرص لتحقيق حصة سوقية بعيداً عن المنافسين
★ زيادة القوة التفاوضية للعملاء والموردين	★ فرصة لتحالف استراتيجى
★ تحول فى حاجات ورغبات العملاء	★ فرصة فى السوق لمنتجات جديدة
★ تغيرات فى التركيب السكانى	
★ تكلفة أعلى فى تنفيذ اللوائح الحكومية الجديدة	

شكل يبين البنود الاسترشادية لعمل تحليل (S.W.O.T.)

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

الاستراتيجية	Strategy
مزيج العملاء	Customer Mix
مزيج المنتجات	Product Mix
الحصة فى السوق	Market Share
التميز التنافسى	Competitive Edge
الاستراتيجيات الهجومية	Aggressive Strategies
الاستراتيجيات الدفاعية	Defensive Strategies
استراتيجيات النمو مع التأنى	Slow but Sure Strategies
مصفوفة الأسواق والمنتجات	Products& Markets Matrix
استراتيجية التغلغل فى السوق	Market Penetration Strategy
استراتيجية تطوير المنتجات فى السوق الحالى	Product Development Strategy
استراتيجية تنمية السوق (عملاء جدد)	Market Development
استراتيجية التنويع	Diversification Strategy
استراتيجية الفخ النقدى	Cash Trap Strategy
استراتيجية البقرة النقدية	Cash Cow Strategy
استراتيجية علامة الاستفهام	Question mark Strategy

استراتيچية النجمة	Star Strategy
استراتيچية التميز لقطاع معين من السوق	Market Niche
القيادة فى المنتج	Product Leadership
التميز التشغيلى	Operational Excellence
العلاقة الحميمة	Intimate Relation
تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	S.W.O.T.





١ - ما هو مفهوم الاستراتيچية فى منظمات الأعمال ؟

٢ - يقال أن الاستراتيچية هى مجموعة قرارات محورية يتم اتخاذها فى ضوء تحليل الفرص والتهديدات ونقط القوة الذاتية ونقط الضعف الذاتية. ما هى هذه القرارات على وجه التحديد؟

٣ - ما معنى استراتيچية هجومية؟ وما الفرق بين الاستراتيچية الهجومية والاستراتيچية الدفاعية؟ اضرب أمثلة على كل منهما ؟ وما هى الاستراتيچيات الأخرى؟

٤ - إن مصفوفة الأسواق والمنتجات مصفوفة مهمة فى تشكيل استراتيچية المنشأة .. ما هو مصدر هذه الأهمية؟

٥ - ماذا تعرف عن مصفوفة مجموعة بوسطن Boston Group Matrix ؟

٦ - اشرح باختصار كل استراتيجية من الاستراتيجيات الآتية واضرب مثلاً على كل منها :

- استراتيجية البقرة النقدية؟
- استراتيجية الفخ النقدى؟
- استراتيجية علامة استفهام؟
- استراتيجية النجمة؟

٧ - إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة تخلق السوق أكثر مما تأخذ نصيبًا فى السوق.. كيف ذلك؟

٨ - اشرح عناصر القيمة المضافة من منظور العملاء؟

٩ - اشرح طبقات الجودة الأربع لاستراتيجية التميز فى الجودة؟

١٠- هل من الضرورى أن تتبنى كل شركة استراتيجية هجومية؟ لماذا؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Hope, Jeremy & Hope, Tony : ***Competing in the Third Wave : The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston : Harvard Business School Press, 1997 .

Robert C. Shirley & Michael Peters and Adel El-Ansary : ***Strategy and Policy Formation : a Multifunctional Orientation.*** New York : John Wiley & Sons, Inc. 1976 .

Peters, Tom : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.*** New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

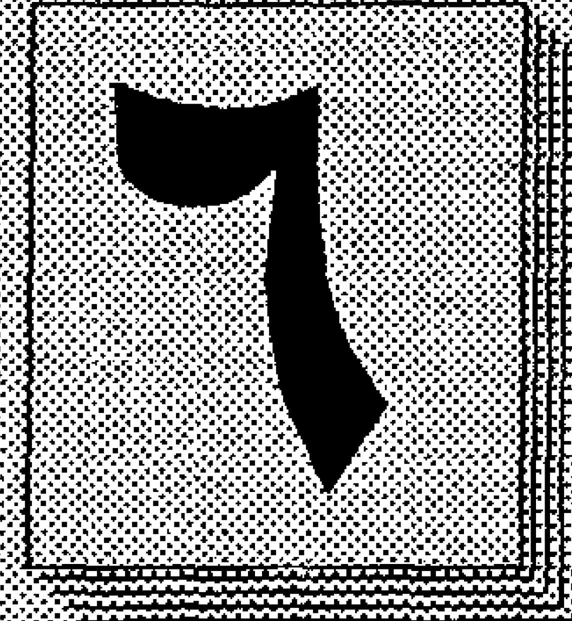
Thompson, A. & A. Strickland : ***Strategic Management.*** Boston : Irwin McGraw - Hill, 1998 .

مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***منظمة القرن الـ٢١*** ، القاهرة ، ١٩٩٩ .

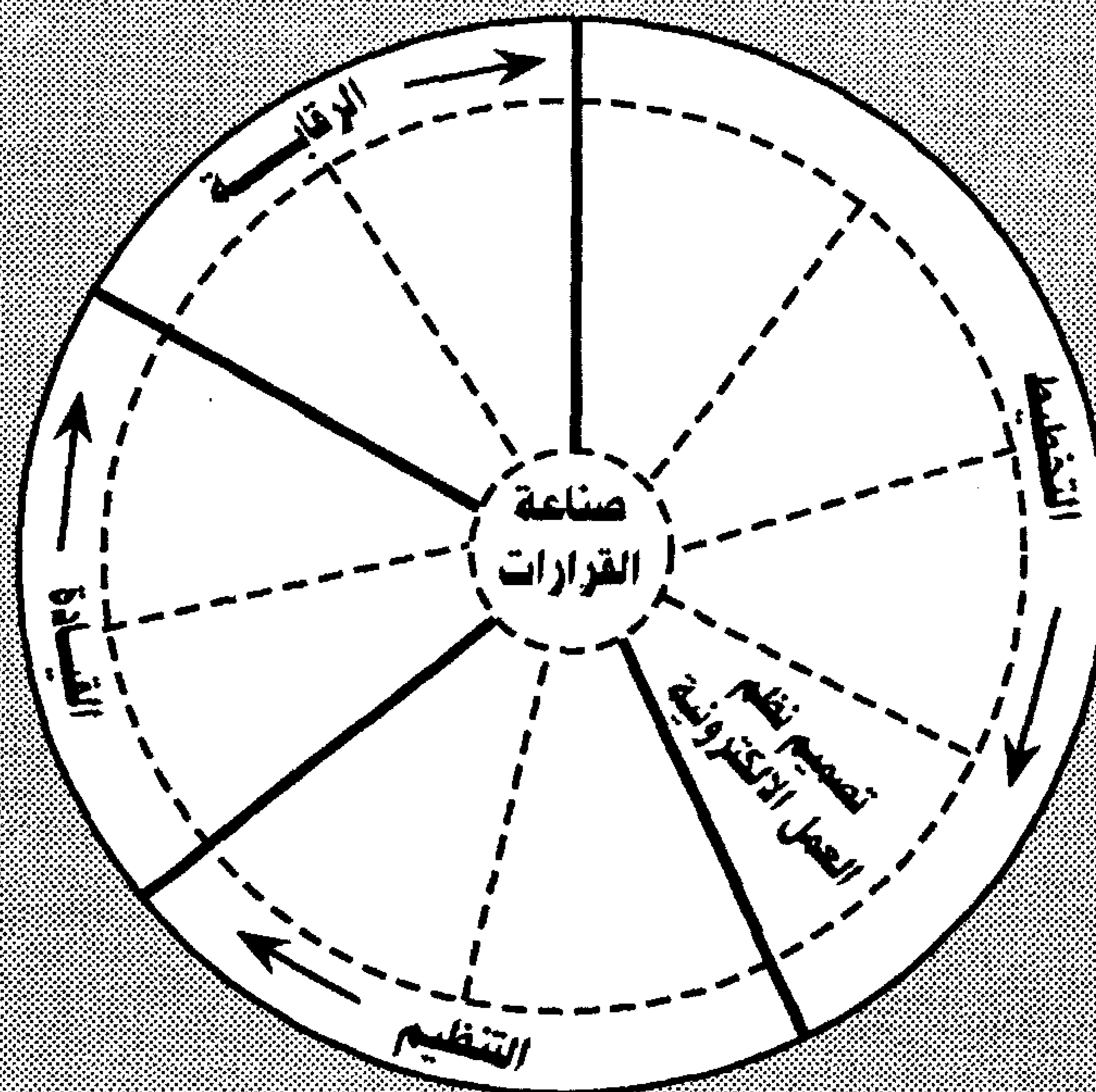
الدكتور عوض الحداد : ***تسويق الخدمات المصرفية*** ، القاهرة ، ١٩٩٩ .





تصميم نظم العمل الالكترونية

(من خلال إعادة هندسة العمليات)



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد :

١ - عرفت المقصود بإعادة هندسة العمليات وخصائصها وأهدافها وما تحققه من نتائج .

٢ - سيطرت على المراحل الخمس فى إعادة هندسة العمليات وأبعادها التفصيلية .

٣ - تعرفت على المعايير الثلاثة فى اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات .

٤ - تعرفت على دور القيادة ودور اللجان التنفيذية والترتيبات التنظيمية والإدارية فى عمليات إعادة الهندسة .

٥ - تعرفت على الأخطاء التي يجب تجنبها وارشادات النجاح فى تصميم نظم العمل الالكترونية .

موضوعات الفصل

١ ما هو المقصود بإعادة الهندسة Reengineering ؟

٢ مراحل إعادة هندسة العمليات .

٣ معايير اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات .

٤ قيادة عمليات إعادة الهندسة .

٥ اخطاء يجب تجنبها وإرشادات للنجاح .

١ ماهو المقصود بإعادة الهندسة؟ Reengineering

إن المناهج التى اتبعتها منظمات القرن الـ ٢٠ أصبحت غير قادرة على الوفاء باحتياجات منظمات القرن الـ ٢١

يعرف «ميشيل هامر وجيمس شامبى» إعادة الهندسة بأنها **إعادة التفكير الأساسى وإعادة التصميم الثورى للعمليات من أجل التوصل الى تحسين جوهرى فى المقاييس المعاصرة للأداء مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة**(١).

واضح أن هناك أربعة خصائص رئيسية على الوجه التالى :

أساسى Fundamental	ثورى Radical
جوهرى Dramatic	عمليات Processes

منظمة القرن الـ ٢١ منظمة سريعة ومنضبطة فى نظمها من أجل تحقيق التميز التنافسى من ناحية والقيمة المضافة للعملاء من ناحية أخرى . فى النظم السريعة يتدفق العمل وتتخذ القرارات قرب التنفيذ .. كل ذلك من خلال الابتكار وإعادة الهندسة لمختلف العمليات.

(1) Reengineering is the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed.

Michael, Hammer. & James, Champy. ***Reengineering the Corporation.*** (A Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993).

أما «وارن بينيس»[٢] وزميله «ميشيل ميش» فينظران إلى إعادة الهندسة بموضوع أكثر شمولاً .. إنهما يقولان :

«إن إعادة الهندسة هى إعادة إكتشاف المنظمة .. فهى بمثابة التحويل الدائم للتوجهات الكلية للعاملين بالمنظمة . إنها تعنى تحدى القيم التقليدية وربما التضحية بها . تحدى السوابق التاريخية . وهى تعنى أيضا تحدى الطرق السابق تجربتها فى تنفيذ العمليات . ولذلك فإن إعادة الهندسة بمثابة إحلال لمفاهيم وممارسات أخرى جديدة . إنها تحوى أيضا إعادة توجيه العاملين وإعادة تدريبهم فى هذه المفاهيم والممارسات الجديدة» .

إعادة الهندسة التنظيمية
Organizational Reengineerimg

بدأنا بورقة بيضاء وقلنا لأنفسنا : **ما الذى يمكن أن نفعله لو كنا بدأنا هذه الشركة اليوم ؟**

إعادة الهندسة التنظيمية هى عملية إعادة اكتشاف المنشأة من خلال الدراسة الانتقادية للنظريات والممارسات والأنشطة المستخدمة واطلاق طاقات الابداع للتعامل مع مختلف الإدارات والأقسام من أجل تحقيق نتائج (انجاز) كبير فى الوضع التنافسى وفى مصالح أصحاب الأموال والإسهام فى المجتمع .

(2) Warren Bennis & Michael Mische. ***The 21th Century Organization : Reinventing through Reengineering***. San Diego, Pfeiffer & Co., 1995 p. 10 .

إن الخطوة الأولى فى إعادة هندسة العمليات هى تصور المنظمة ككل من منظور العمليات الأساسية والتكنولوچيا المتاحة لتنفيذ تلك العمليات . إن إعادة الهندسة – حينئذ – تقدم التغييرات اللازمة لتنفيذ العمل ، بالإضافة إلى أنها تقدم الهيكلة التنظيمية من أجل تقدم تلك العمليات قيمة مضافة مثلى للعملاء .

إن التغيير فى العمليات – نتيجة إعادة هندستها – **يتركز فى إعادة توزيع السلطة والقوة المركزة فى المستوى الأعلى إلى مستويات التنفيذ وبالتالى فإنها تحوى إعادة هيكلة الوحدات الإدارية ومجموعات العمل بحيث تكون المستويات الإدارية أقل وعدد الموظفين أقل**[٣] .

فى إعادة هندسة العمليات يتم التركيز على تكنولوچيا المعلومات وتبسيط العمليات من أجل تخفيض التكاليف والوقت اللازم فى العمليات الروتينية . إن إعادة هندسة العمليات تجعل من الضرورى تخفيض عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد الموظفين .

وتركز إعادة هندسة العمليات على تحسين سرعة إتخاذ القرارات وعلى تخفيض الوقت اللازم . ولما كان هناك تركيز على أن تكون العمليات الأفقية وعلى سرعة تدفق المعلومات من خلال تكنولوچيا المعلومات فنحن نتوقع تحسين كبير فى صناعة القرارات .

(3) E. Lawler & S. Mohrman «Employee Involvement», Reengineering and TQM, ***Tomorrow's Organization.*** By S. Mohrman, pp. 179 ff.

○ أهداف إعادة هندسة العمليات

يحدد «وارن بينس»[٤] وزميله أهداف إعادة الهندسة على الوجه التالى:



١ - **زيادة الانتاجية** عن طريق تحقيق تدفق للعمل وليس من خلال أهرامات تنظيمية فرعية متفرقة .

٢ - **تعظيم عائد الملاك** من خلال تنفيذ المهام بطرق مبتكرة وإذا كانت المنظمة لا تهدف للربح فإن الهدف يكون ترشيد التكاليف وزيادة فعّاليتها إلى أقصى حد (تخفيض التكاليف ٥٠٪ على الأقل) .

٣ - **تحقيق نتائج عالية** ٥٠٪ زيادة على الأقل وإذا لم تكن النتائج المحققة ٥٠٪ على الأقل فلا يعتبر أن المنظمة الجديدة منظمة القرن الـ ٢١ ولكنها ما زالت في القرن الـ ٢٠ وإن كانت نتائجها متقدمة .

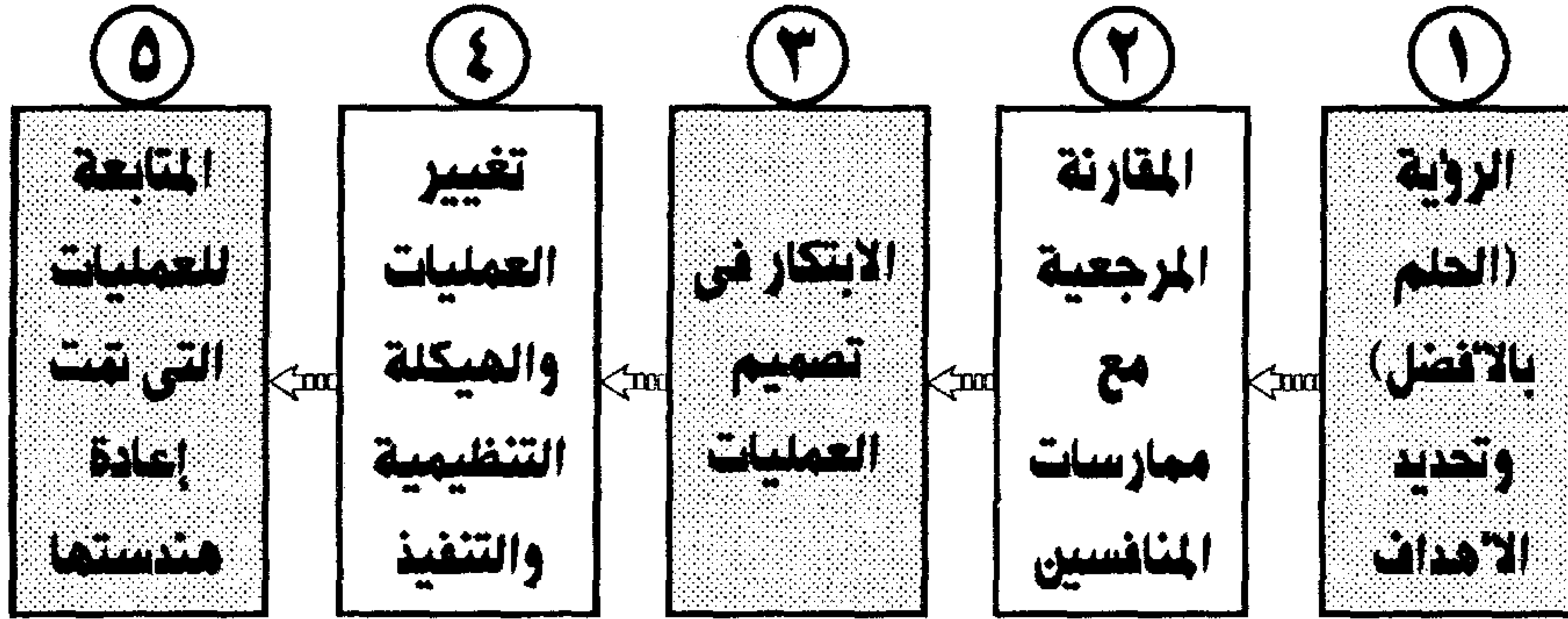
٤ - **إلغاء المستويات الإدارية والانشطة الإدارية والمناصب الإدارية غير الضرورية** (غير المرتبطة بنتائج ملموسة) .

٥ - **إحكام وظائف وعمليات المنظمة** .

(4) Bennis & Mische, *op. cit.*

٢ مراحل إعادة هندسة العمليات(٥)

يمكن تقسيم إعادة هندسة العمليات إلى خمس مراحل :



١ الرؤية (الحلم بالأفضل) وتحديد الأهداف : (إلى أين نريد أن نذهب)

١/١ خلق الرؤية والأهداف :

(★) تقييم قدرات وأنشطة المنافسين. (★) معرفة التغيرات والمؤثرات البيئية. (★) تقييم القدرات الذاتية والضعف. (★) هل نقلد المنافسين أم استراتيجية جديدة. (★) تحديد مستوى المخاطر والتعقيد.

٢/١ التعرف على الفرص المتاحة.

٣/١ تكوين فرق العمل :

(*) إعفائهم من مسئولياتهم الأصلية. (*) تدريبهم على إعادة الهندسة التنظيمية وعمليات الابتكار والتحويل التنظيمى. (*) تحديد مكان العمل .

٤/١ توصيل الرؤية للناس وكسب التزامهم

من أعلى سلطة فى المنظمة .

(5) Bennis & Mische, ***op. cit.***

٥/١ بناء الهياكل التحتية الأساسية Infrastructure :

(*) معايير إدارة المشروع. (*) تقارير المتابعة الدورية. (*) تكامل طرق توكيد الجودة.

(٢) المقارنة المرجعية Benchmarking مع ممارسات المنافسين : مقارنة أداء الشركة بأداء أقوى المنافسين(*) :

١/٢ مقارنة رقمية ووصفية للعمليات والمنتجات والخدمات من أجل إكتشاف أسرار النجاح والتعامل معها. إنها ليست جاسوسية اقتصادية ولكنها تبادل للمعلومات . وإن كانت المقارنة الوصفية صعبة .

٢/٢ تحديد نقط التميز والتعامل معها .

٣/٢ تقييم القدرة التكنولوجية ومدى إدخالها فى العمليات اليومية ومدى إمكان الاعتماد عليها فى إعادة الهندسة التنظيمية .

(٣) الابتكار فى تصميم العمليات : عمليات ابتكارية فى مختلف عمليات إعادة الهندسة : (التطبيق على عملية واحدة)

١/٣ وصف تفاصيل خطوات العملية كنقطة انطلاق .

٢/٣ وصف للنموذج الجديد المقترح :

الأنشطة وأولوياتها والوقت اللازم لكل منها والإدارات المختلفة المسئولة عنها وكيفية الاستفادة من **تكنولوجيا المعلومات** .

٣/٣ اختبار تنفيذ النموذج فى البيئة الخاصة بها (البيئة الداخلية والخارجية)

(*) من الممكن أيضاً أن تتم المقارنة بين أداء إدارة وإدارة أخرى داخل نفس الشركة.

٤/٣ تكييف النموذج فى ضوء ما يمكن أن يحدث فى البيئة .

٥/٣ إعادة هندسة تكنولوچيا المعلومات المرتبطة بالعملية .

(٤) تغيير العمليات والهيكلة التنظيمية والتنفيذ

١/٤ تغيير العمليات : يحدث تغيير للعمليات - الطرق والممارسات والإجراءات - نتيجة الابتكار وإعادة الهندسة واستخدام التكنولوچيا . وبالرغم من ذلك فإنه من الضرورى إعادة فحص العمليات (التى تم إعادة هندستها) للتأكد من عدم الحاجة إلى تغييرات أخرى إضافية أو تحسينات رفيعة لضمان سلامة التنفيذ .

٢/٤ تغيير الهيكلة التنظيمية : إن إعادة الهندسة تتطلب إعادة الهيكلة التنظيمية بحيث يكون الهيكل التنظيمى الجديد قليل المستويات الإدارية ونطاق إشراف واسع . كما أنه من الضرورى تحديد أعداد الموظفين وغالبًا ما يكون هناك خفضًا نتيجة إعادة هندسة العمليات . ومن الضرورى أيضًا تحديد الخصائص السلوكية للموظفين اللازمة لتنفيذ العمل فى المنظمة التى تم إعادة هندستها وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية.

٣/٤ تنفيذ العمليات التى تم إعادة هندستها : ويتوقف نجاح التنفيذ على كيفية إدارة التغيير ومعدله : الاتصالات، الاقناع ، الالتزام ، التعليم ، التدريب ، .... إلخ .

(٥) المتابعة للعمليات التى تمت إعادة هندستها

١/٥ المتابعة الدورية من أجل التحسين والتأكد من القيمة المضافة لإعادة الهندسة وعمل التحسينات اللازمة .

٢/٥ المتابعة الدورية للتأكد من ملاءمة الممارسات الإدارية الجديدة والفعّالية التنظيمية وتمكين الموظفين .

٣ معايير اختيار العمليات ومعايير الحكم على سلامة العمليات(٦)

١ معايير اختيار العمليات التى يتم هندستها

فيما يلى معايير اختيار العمليات التى يتم هندستها كما ذكرها بينيس وزميله:

١ - مستوى مخاطر الأعمال .

٢ - مدى تحقيق ميزة المجهود .

٣ - طول مدة المجهود .

٤ - الموارد المادية والبشرية المطلوبة .

٥ - التوقيت والجدول الزمنى .

٦ - التكلفة .

٧ - القيمة المضافة للملاك وللعملاء .

٨ - احتمالات الفشل .

٩ - القدرة على تحقيق نتائج كبيرة .

١٠- مدى توافر من يفهمون كيف تتدفق العملية الواحدة المطلوب هندستها من أجل توفير المصداقية وإمكانية الانتهاء منها بنجاح .

---

(6) Bennis & Mische, *op. cit.*

(٢) وضع خرائط للعمليات التى يتم إعادة هندستها

١ - ما هى الأنشطة التى تؤدى ؟

٢ - كيف تؤدى تلك الأنشطة التفصيلية ؟

٣ - ما هو التسلسل الذى تؤدى به تلك الأنشطة ؟

٤ - كيف يتدفق العمل ؟

٥ - ما هو الجزء التنظيمى المسئول عن مختلف أنواع الأنشطة ؟

٦ - كيف تستخدم تكنولوچيا المعلومات ؟

(٣) معايير الحكم على سلامة العمليات التى تم إعادة هندستها

١ - أنشطة أقل فى العملية .

٢ - تقسيم أقل للعملية بين أكثر من شخص.

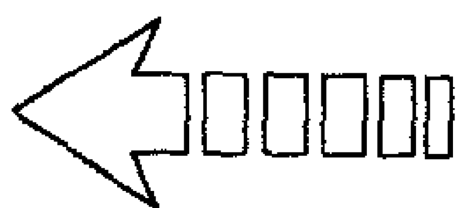
٣ - سرعة أكبر .

٤ - مراجعات أقل .

٥ - نقل أقل بين أكثر من شخص .

٦ - تكاليف أقل .

٧ - مستويات تنظيمية (رئاسية) أقل .



٤ قيادة عمليات إعادة الهندسة(٧)

ليس هناك تصور واحد أمثل لكل عمليات إعادة الهندسة ولكننا نتصور وجود القيادة بالمستويات التالية :

١ - القائد الأعلى للمؤسسة .

٢ - اللجنة التنفيذية للتطوير .

٣ - القائد التحويلى .

٤ - فرق إعادة الهندسة .

دور القائد الأعلى للمؤسسة (CEO)

١ - دعم مجهودات إعادة الهندسة .

٢ - تحديد اتجاه مجهودات إعادة الهندسة وتحديد إيقاعها ومستوى السرعة والأولويات .

٣ - تحفيز الأشخاص المرتبطين بعملية إعادة الهندسة .

٤ - التغلب على المعوقات التنظيمية والشخصيات المعوقة .

٥ - تحفيز الناس لتحقيق انجاز عالى (٥٠٪ زيادة) .

---

(7) Bennis & Mische, *op. cit.*

دور اللجنة التنفيذية للتطوير Steering Committee

تتكون اللجنة التنفيذية للتطوير من كبار المديرين التنفيذيين كما تتكون من مجموعة من خبراء داخليين يمثلون قطاعات مختلفة من المنظمة ويكون دورها على الوجه التالى :

١ - إعداد استراتيجيات وسياسات إعادة الهندسة .

٢ - رفع المعوقات أمام عمليات إعادة الهندسة .

٣ - التأكد من توافر الموارد ومن تخصيصها للعملية .

إذا لم يشترك أفراد المنظمة فى مجهودات التطوير فإن النتائج التى يتم التوصل إليها لا تحوى مشاركة الموظفين فى المسئوليات . إنهم لا يشعرون بملكيتهم للأفكار الجديدة ، ولا ينفعلون بأهمية التطوير وبالتالى فمن المتوقع عدم التزامهم فى حالة عدم مشاركتهم .

٤ - التأكد من الابتكار فى عمليات إعادة الهندسة .

٥ - ضمان الاتساق فى اتجاه مجهود إعادة الهندسة .

٦ - حل المشكلات والعقبات التى تعترض نطاق عمليات إعادة الهندسة .

- **تقوية الموظفين وزيادة قدرتهم ورغبتهم على اتخاذ القرارات Empowerment**

١ - لابد من تشجيع الموظفين على ابداء الرأى والاقتراحات وإحداث التغييرات .

٢ - لابد من تشجيع الموظفين على اتخاذ القرارات حيث تتوافر المعرفة والخبرة والحاجة والقرب من التنفيذ .

٣ - لابد من تدريب الموظفين بحيث يستطيعون اتخاذ قرارات رشيدة .

٤ - لابد من وجود إرشادات تساعد الموظفين على اتخاذ قرارات بالثقة الواجبة .

○ الترتيبات التنظيمية والإدارية لنجاح إعادة هندسة العمليات :

١ - تحديد الأولويات :

لابد - بعد التعرف على العمليات المرشحة لإعادة هندستها - من وضع أولويات العمليات طبقًا لأهميتها وفى ضوء معايير الاختيار السابق عرضها . فهناك خطأ شائع وهو محاولة إعادة هندسة عمليات كثيرة فى نفس الوقت وكقاعدة عامة يجب ألا تزيد عدد العمليات المطلوب هندستها فى وقت واحد عن ٦ عمليات . وفى المنظمات الصغيرة ربما ينخفض العدد إلى ٣ عمليات .

٢ - تكوين وتعليم فريق إعادة الهندسة (أو عدة فرق) :

من الأهمية اختيار أعضاء الفريق وإعفائهم من عملياتهم اليومية ولابد من تدريبهم على الابتكار .. ابتكار طرق جديدة للعمليات التى تتقرر إعادة هندستها وتدريبهم على إعادة هندسة العمليات .. ولابد من دعم الحوار بين أعضاء الفريق .. وعندما يتم تشكيل الفريق فلابد أن يبدأ العمل فوراً .

٣ - دعم السلطة العليا فى المنظمة لإعادة هندسة العمليات :

إن أعلى سلطة فى المنظمة لابد وأن تعلن عن هدف إعادة هندسة العمليات وتطلب تعاون جميع القيادات والعاملين فى إعطاء المعلومات اللازمة .

٤ - إدارة توقعات العاملين والتعامل مع الإشاعات والمفاهيم الخاطئة والمعلومات غير الدقيقة والهدف هو الإقلال من الشائعات المغرضة وتخفيض مستويات القلق والتوتر .

٥ - متابعة إعادة هندسة العمليات وحل المشكلات التى تظهر .

○ **خطة إدارة التغيير**

عندما تقوم باحداث تغيير رئيسى فى المنظمة فإنك تخلق نوعًا من الفراغ التنظيمى حيث ينتظر الموظفون ماذا يحدث . إن المطلوب هنا هو ملء هذا الفراغ بأفكار إيجابية قبل إن يملؤها الآخرون بأفكار سلبية .

١ - إعلان التغيير للعملاء والملاك .

٢ - اشراك المرؤوسين فى المعلومات المتعلقة بالتغيير .

٣ - تنظيم دورات تدريبية للموظفين.

٤ - وضع جداول انتقالية للتغيير .

٥ - وضع طريقة لعرض معلومات عن مجهودات إعادة الهندسة فى مرحلة التطبيق كلما تطلب الأمر ذلك .

٦ - تحديد الهيكل التنظيمى الجديد ، ومتطلبات تسكين الموظفين فى المناصب ، والنظام الجديد لقياس الأداء والثواب عليه (وهذا ما يجب أن يكون مرتبطًا بتطبيق إعادة الهندسة) .

○ **مرحلة تنفيذ التغييرات التي تقررت**

إن تغيير منظمة قائمة بقناعات وقيم مستقرة عبر الزمن وممارسات ثابتة مهمة صعبة ومحفوفة بالمخاطر . فالموظفون لابد وأن يكونوا قادرين وراغبين فى العمل فى الظروف الجديدة . وإلا فإن الرؤية الجديدة للمنظمة لن تتحقق . هذا معناه أنه لابد من إعادة تعليم الموظفين للعمل فى المنظمة الجديدة . ولابد من تقويتهم وزيادة قدرتهم على اتخاذ قرارات أكبر (أى تمكينهم Empowerment) لابد من زيادة رغبتهم فى تحمل مسئوليات وأثقال التغيير .

إن مقاومة التغيير مسألة طبيعية . وهذا شعور طبيعى ومطلوب توجيهه فى اتجاه إيجابى وإلا فإننا نتوقع أن «تعود ربما إلى عادتها القديمة».



﴿ إن الله لا يغير مابقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ﴾
صدق الله العظيم

٥ أخطاء يجب تجنبها وإرشادات للنجاح

أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات

يذكر لنا وارن بينيس وزميله عدة أخطاء يجب تجنبها عند إعادة هندسة العمليات[٨] :

خطأ رقم ١ إن القائمين على إعادة هندسة العمليات والمنفذين لا يتمتعون برؤية قوية واضحة وأهداف قوية واضحة.. فهم يركزون على إدارات معينة أو عمليات معينة بدلاً من التركيز على **مهمة واحدة متعددة التخصصات تخترق أكثر من إدارة . إنهم يقومون بمجهودات إعادة هندسة بعض العمليات فى نطاق الحدود التنظيمية التقليدية .**

خطأ رقم ٢ إنهم يحاولون إعادة التنظيم أو إعادة هندسة بعض العمليات **لحل مشكلة قيادية مزمنة** أو العكس فهم يقومون بحل مشكلة قيادية مزمنة على أمل أن تدفق العمليات سيستمر بشكل أسرع .

خطأ رقم ٣ إنهم يحاولون إعادة هندسة العمليات **دون إحداث التعديلات التنظيمية المناسبة .**

خطأ رقم ٤ **إنهم يستخدمون فرق عمل ضعيفة وليست على المستوى.** فليس لديهم الخبرة أو **الأدوات لإعادة إكتشاف المنظمة بفعالية .**

(8) Warren Bennis & Michael Mische, *op. cit.*

ارشادات للنجاح فى إعادة هندسة العمليات

ويذكر لنا وارن بينيس وزميله[٩] عدة إرشادات لتحقيق النجاح فى إعادة هندسة العمليات :

١ - فكر بنظرة كلية وبشجاعة .

٢ - حدّد العمليات المختلفة التي تتم عبر المنظمة .

٣ - حدد النتائج المرغوبة . نظم مجهوداتك من خلال رؤية كل نتيجة مرغوبة كعملية مستمرة عبر الإدارات أو الاقسام المختلفة فى المنظمة وابتعد عن تحليل عمل كل إدارة أو كل وظيفة .

٤ - إربط الانشطة المختلفة بعملياتها، وتأكد أن الأنشطة يتم القيام بها فى وضعها الطبيعى .

٥ - إعط الموظفين صلاحية اتخاذ القرارات المرتبطة بالعملاء والعمليات التى يتعاملون فيها Empower your employees .

٦ - ركز على القيمة المضافة من كل عملية (بمعنى اسهامها فى زيادة قيمة أسهم الملاك أو تحقيق ميزة تنافسية ... إلخ) بدلاً من المهام التفصيلية التى تتكون منها تلك العملية .

٧ - استخدم التكنولوجيا لتقوى العملية وتزيد من تدفقها وسرعتها ومن أجل التنسيق بين المتطلبات المختلفة ولتحسين الاداء والقيمة المضافة.

---

(9) Warren Bennis & Michael Mische, *op. cit.*

٨ - قم بدراسة انتقادية للطرق التى يتم بها العمل حالياً ولا تستجيب لمبرراتها وفكر فى طرق جديدة .

٩ - انظر إلى كل موقع تنظيمى على أنه وحدة واحدة واربط الكل بشكل منطقى طبقاً لطريقة تنفيذ العمل . واعلم أن وجود الموارد المالية فى موقع معين لا يجعل تلك المواقع مختلفة ولا يحق عمل استثناءات لها .

١٠- كوّن فرق عمل متعددة التخصصات والوظائف تشمل أفراداً من مستويات إدارية مناسبة يتوافر فيها المهارات الملائمة .

١١- كن واقعياً بالنسبة لحجم العمل المطلوب .. فإعادة الهندسة مسألة صعبة، مسألة تتطلب تغييراً راديكاليا .

١٢- كن يقظاً وخذ القرارات الصعبة فى المشاكل ولا تتردد او تتواكل .

تجدد أو تتبدد
Innovate or Evaporate

إعادة هندسة العمليات هو
نوع من إعادة اكتشاف
المنظمات يتطلب جرأة
وشجاعة وكفاءة وإصرار

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

إعادة هندسة العمليات	Reengineering
المقارنة المرجعية (مع المنافسين)	Benchmarking
اللجنة التنفيذية للتطوير	Steering Committee
تمكين الموظفين	Empowerment



أسئلة للمناقشة

١ - ما هو المقصود بإعادة هندسة العمليات ؟ وما هى خصائصها ؟ وما الفرق بينها وبين عملية تبسيط الإجراءات التى كانت سائدة فى القرن الـ ٢٠ ؟

٢ - ما هى أبعاد التغييرات التى يمكن أن تحدثها إعادة هندسة العمليات ؟ هل هو تغيير جزئى أو تغيير أساسى؟ أو جوهرى ؟ أو ثورى ؟ لماذا ؟

٣ - يقال أن إعادة هندسة العمليات بمثابة إعادة اكتشاف المنشأة ؟ هل توافق على هذا الرأى ؟ لماذا ؟

٤ - ما هى الأهداف أو النتائج المتوقعة من إعادة هندسة العمليات ؟ هل النتائج المتوقعة تبرر الجهد والتكلفة والوقت اللازم لعمليات إعادة الهندسة ؟ لماذا ؟

٥ - تمر عملية إعادة هندسة العمليات بمراحل خمس . ما هى هذه المراحل ؟ هل هناك علاقة بين هذه المراحل ورؤية القادة عن منشآتهم ؟ كيف ؟

٦ - لابد من المقارنة المرجعية مع ممارسات المنافسين عند إعادة هندسة العمليات، ولابد أن تكون المقارنة رقمية ووصفية فى نفس الوقت. لماذا؟

٧ - يرى البعض أنه من الضرورى إعادة هندسة جميع العمليات دفعة واحدة. ما رأيك ؟

٨ - ما هى - فى رأيك - معايير اختيار العمليات التى يتم هندستها ؟

٩ - كيف يمكن الحكم على سلامة العمليات التى تم إعادة هندستها ؟

١٠- فى تصورك ما هو دور كل من الآتى بيانهم فى عمليات إعادة هندسة العمليات : (أ) القائد الأعلى للمؤسسة .

(ب) اللجنة التنفيذية للتطوير .

(جـ) فرق إعادة هندسة العمليات .

١١- هل يصلح أي مدير لقيادة عمليات إعادة الهندسة ؟ لماذا ؟ إذا كان الأمر غير ذلك فما هى خصائص القائد الذى يصلح ؟

١٢- هل تحتاج عملية إعادة الهندسة إلى خطة للتطوير ؟ إلى خطة لمواجهة مقاومة التغيير ؟ لماذا ؟

١٣- يقع القائمون بإعادة هندسة العمليات فى أخطاء متعددة . ما هى أهم أو أشهر هذه الأخطاء ؟

١٤- طلب منك تقديم ارشادات لنجاح إعادة هندسة العمليات . فماذا تقول؟

١٥- من هم الرواد الأوائل الذين كتبوا فى إعادة هندسة العمليات ؟ هل ما زالوا على القمة حتى يومنا هذا ؟ هل هناك مفكرون جدد ؟ من هم ؟





حسب تسلسل ورودها

Bennis, Warren & Mische, Michael . ***The 21th Century Organization : Reinventing through Reengineering.*** San Diego, Pfeiffer & Co., 1995 .

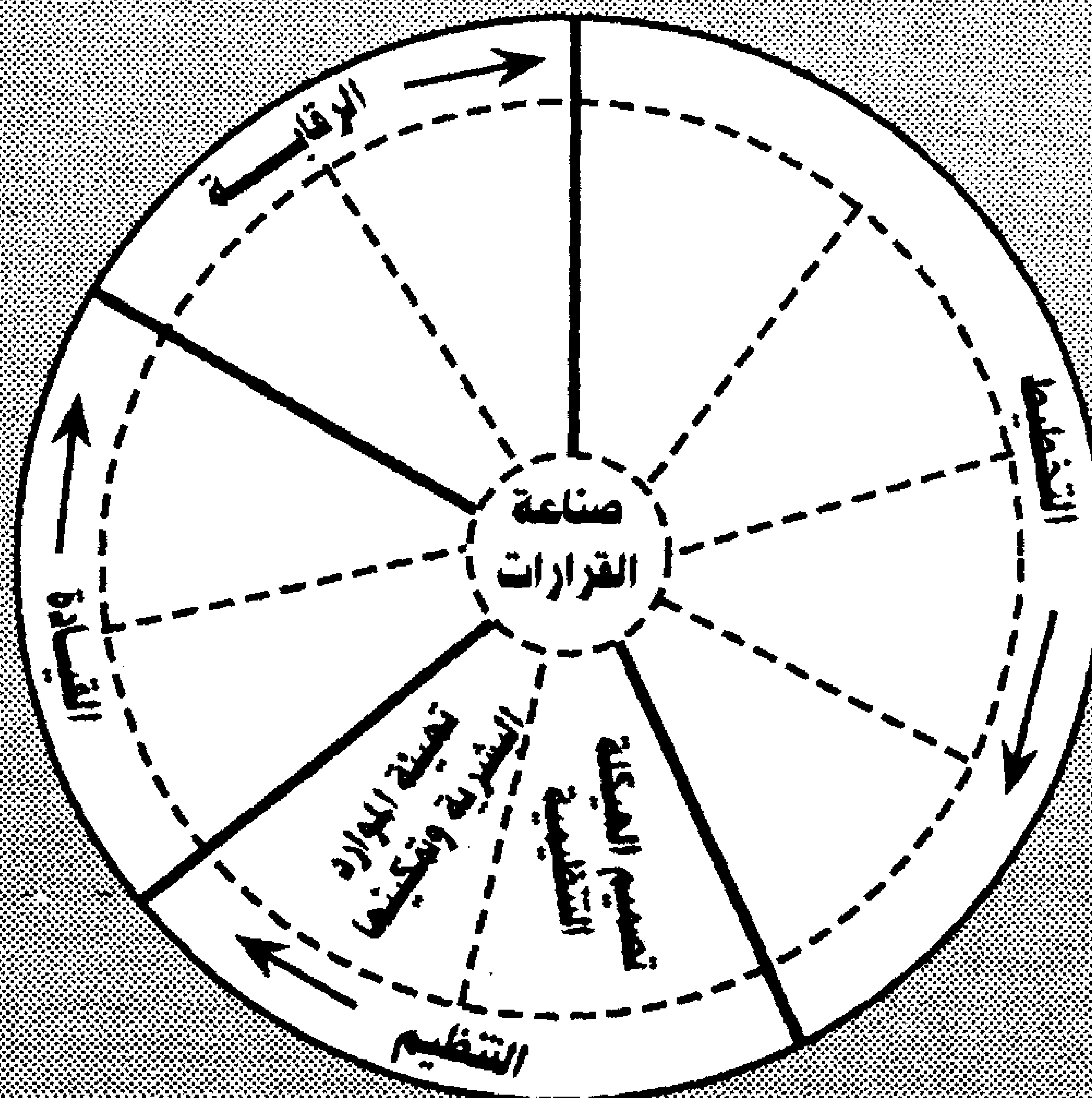
Hammer, Michael & Champy, James. ***Reengineering the Corporation.*** A Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey Publishing, 1993 .

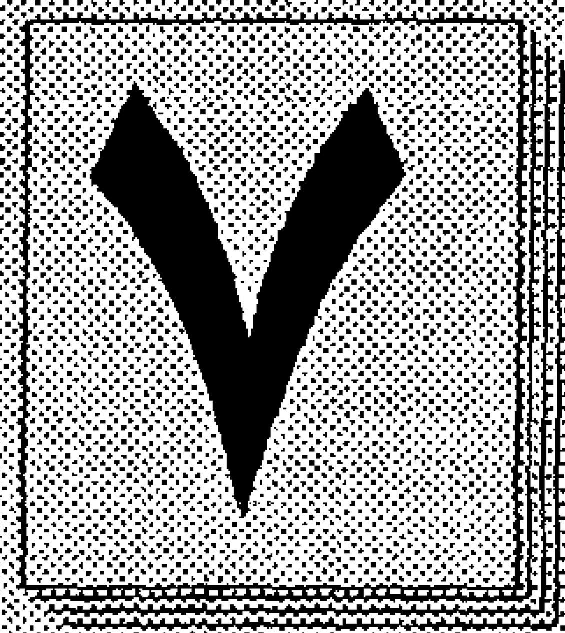
Lawler, E. & Mohrman, S. «Employee Involvement», Reengineering and TQM, ***Tomorrow's Organization, Crafting Winning Copabilities in a Dynamic World.*** Susan Mohrman, **et. al.**, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998 .



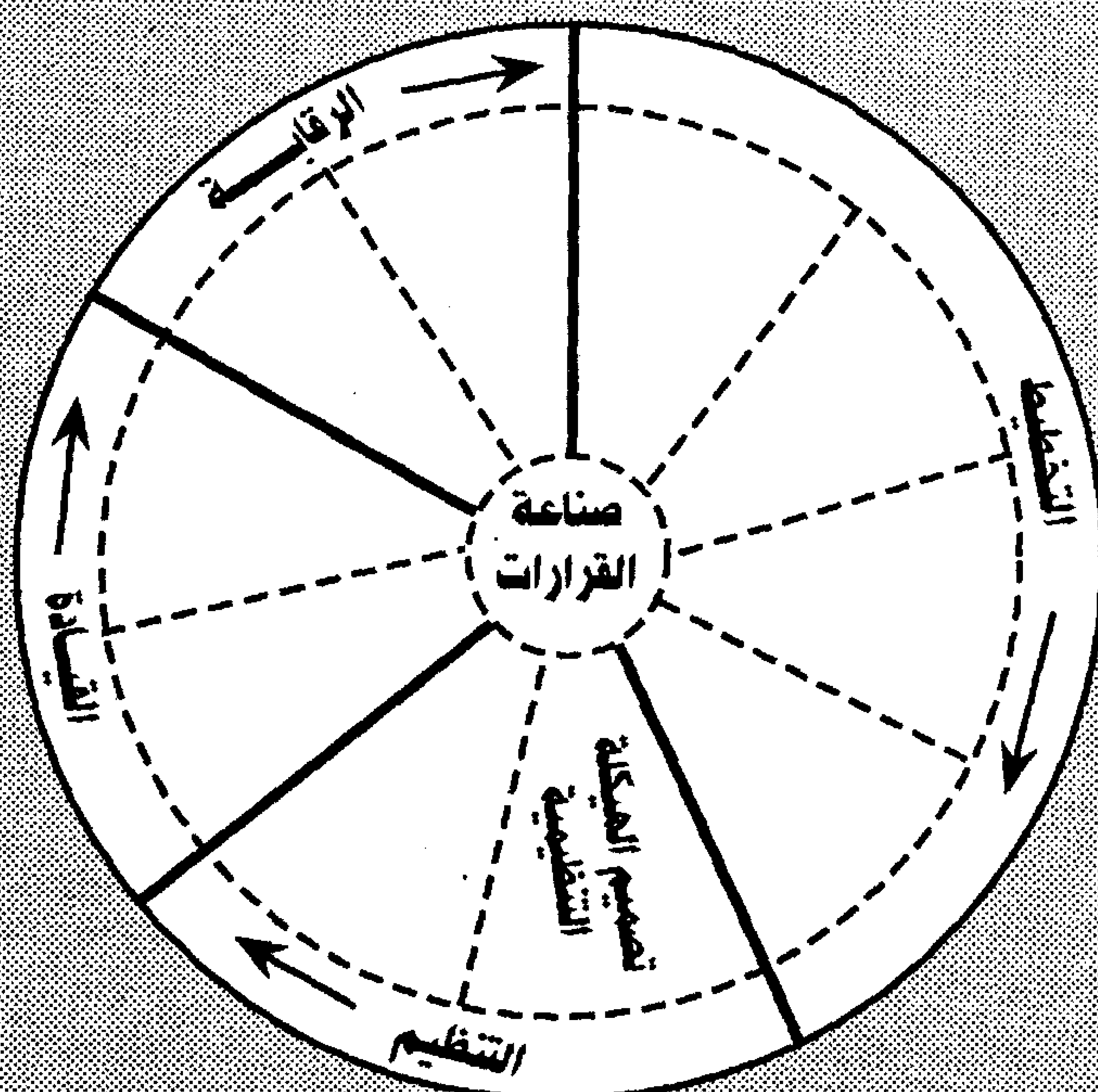
الجزء الثالث

التنظيم





تصميم الهيكلة التنظيمية



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على نظريات التنظيم المختلفة ابتداء من النظرية الكلاسيكية حتى نظرية النظم مروراً بالنظرية السلوكية مع التركيز على متغيرات التنظيم الفعّال . كما تكون قد تعرفت على الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١ وبصفة خاصة التنظيم المدمج وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل ، وكذلك فرق العمل المدارة ذاتياً .

موضوعات الفصل

١ نظريات التنظيم :

١/١ النظرية الكلاسيكية

٢/١ النظرية السلوكية

٣/١ نظرية النظم

٤/١ متغيرات التنظيم الفعال .

٢ الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١ :

- الأهرامات التنظيمية فى منظمة القرن العشرين .
- التنظيم المدمج ظاهرة القرن الـ ٢١ .

٣ فرق العمل المدارة ذاتياً فى القرن الـ ٢١ .

١ نظريات التنظيم

تقع نظريات التنظيم فى ثلاث مجموعات رئيسية وإن كانت بعض النظريات تقع على الحدود الفاصلة بينها[١] .

١/١ النظرية الكلاسيكية أو النظرية التقليدية :

وأنصارها الكلاسيكيون (أصحاب التنظيم الرسمى) ويعتبر التنظيم البيروقراطى نموذجًا خاصًا من النماذج الكلاسيكية .

٢/١ النظرية السلوكية :

وأنصارها السلوكيون ويلفت أصحاب هذه النظرية النظر إلى **اهمية التنظيم غير الرسمى والعلاقات الإنسانية. والقيادة والتحفيز** باعتبارها أموراً لابد من الاهتمام بها بالإضافة إلى التنظيم الرسمى.

٣/١ نظرية النظم :

وهى النظرية التى تعالج التنظيم على أنه **نظام متكامل** عبارة عن أجزاء أو متغيرات **تؤثر فى بعضها** . تنظر إلى نظرية النظم - فى التنظيم - من وجهة نظر نظام ديناميكى متكامل . وبطبيعة الحال فإن **نموذج التنظيم الفعال** ينتمى إلى **نظرية النظم** من منظور ديناميكى .

وفيما يلى تفاصيل لهذه النظريات .

---

(١) من أحسن ما كتب عن نظريات التنظيم من حيث الوضوح والدقة والشمول والاختصار تلك المقالة التي كتبها وليم سكرت بعنوان «نظرة كلية علي نظريات التنظيم» وهي مقالة إفتتاحية في كتاب «توسي» بعنوان «نظريات التنظيم» . وبالرغم من قدم هذه المقالة إلا أنها من أدبيات التنظيم الكلاسيكية .
William Scott, «Organization Theory : An Overview of the Field» ***Theories of Organization*** by Henri Tosi. (Chicago, St. Clair Press, 1975).

١/١ النظرية الكلاسيكية(٢)

يستخدم معظم المفكرين الكلمة الانجليزية Classical لتعنى شيئًا متمشيًا مع الأسلوب المتحفظ القديم . شيئًا له قيمة تاريخية .. وهذا هو تعريف قاموس «أكسفورد» . فكلمة «كلاسيكى» ليست كلمة عربية ، وإنما تستخدم لتعنى شيئًا تقليديًا مستقرًا .

المحاور الأربعة للنموذج الكلاسيكى

إن النموذج الكلاسيكى يبنى على أربعة محاور رئيسية :

١ - تقسيم العمل .

٢ - نطاق الإشراف .

٣ - التدرج الرئاسى أو التدرج الهرمى (الهيكل) .

٤ - المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة .

ونعالج هذه المحاور على الوجه التالى :

---

(٢) للتوسع راجع :

- Harold Koontz and Cyrll O'Donnell : ***Principles of Management.*** New York McGraw-Hill Book Company, 1959.
- E. Brech, ***Organization*** (London : Longmans, Green 8 Co. 1957).
- L. Allen, ***Management and Organization***. (New York, : McGraw-Hill Book C., 1958).

١
تقسيم العمل

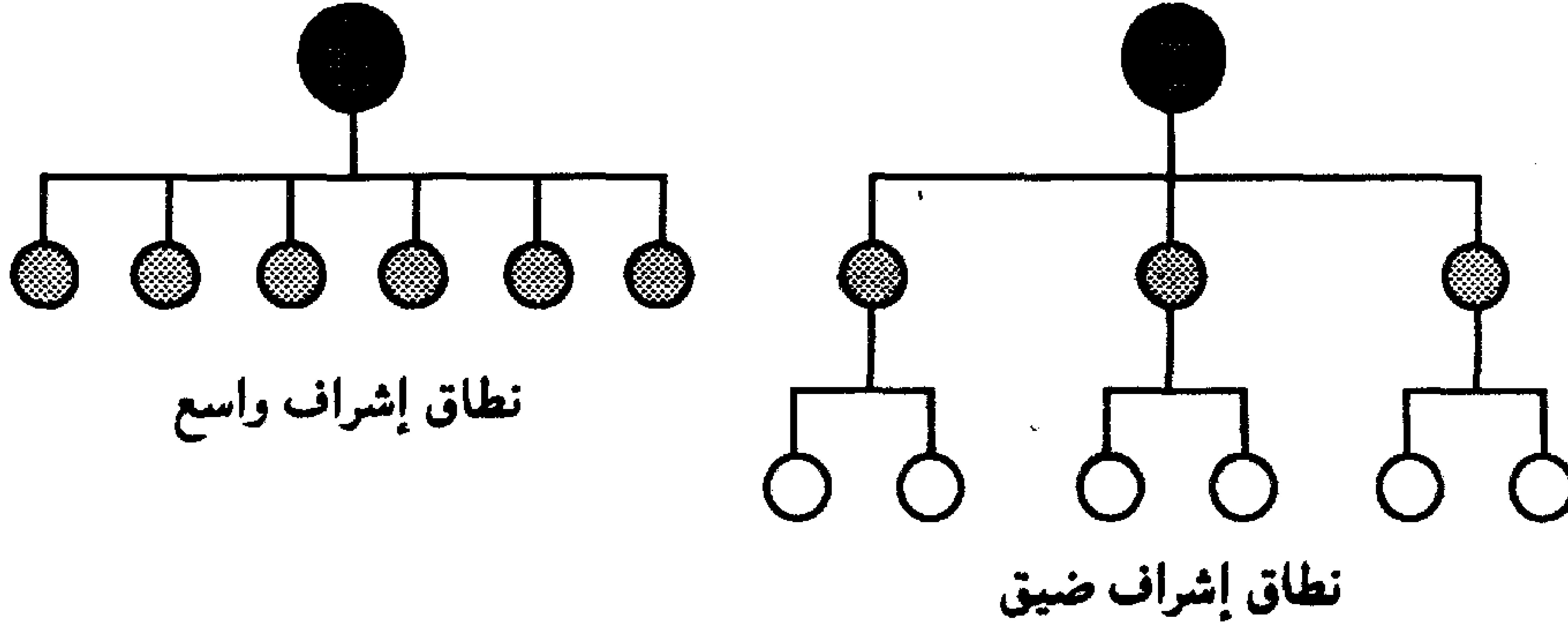
يحتل تقسيم العمل دوراً محوريًا فى التنظيم الكلاسيكى ؛ فتقسيم العمل يتم لتحقيق الكفاءة . وتقسيم العمل يعنى الاعتماد على التخصص ، حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص طبقاً لقدراته .. وهو ما يؤدى إلى سرعة الإنجاز وارتفاع جودة العمل وبالتالى تحقيق الكفاءة . إن تقسيم العمل معناه التخصص الوظيفى . إن مبدأ التخصص الوظيفى هذا معناه أن يتم تقسيم العمل إلى أدنى تقسيم : حيث يكون كل شخص مسئولاً عن أقل ما يمكن من الأعمال المتجانسة من أجل ربط القدرات الوظيفية المتخصصة . فأعمال المشروع الصناعى مثلا تقسم إلى : إنتاج وتسويق وتمويل وأفراد . والإنتاج يقسم إلى تخطيط إنتاج وعمليات إنتاجية وتقسم العمليات الإنتاجية إلى تقسيمات فرعية ... وهكذا.

٢
نطاق الإشراف

إن تقسيم العمل إلى أجزاء يتطلب إعادة تجميعها فى مجموعات بحيث يستطيع شخص الإشراف عليها . وفى ذلك يقال إن نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذى يمكن أن يشرف عليهم رئيس بكفاءة .

وبصرف النظر عن تفسير «نطاق الإشراف الأمثل» فإنه من الملاحظ أن لنطاق الإشراف أثراً كبيراً فى تحديد شكل «الهرم التنظيمى» عند النمو . فنطاق الإشراف الواسع يجعل الهرم مفلطحًا ونطاق الإشراف الضيق يجعل

الهرم مدببًا . بالإضافة إلى أن نطاق الإشراف ينبه إلى درجة تعقد العلاقات بين المناصب فى الهيكل التنظيمى .



٣
التدرج الرئاسى أو التسلسل الهرمى

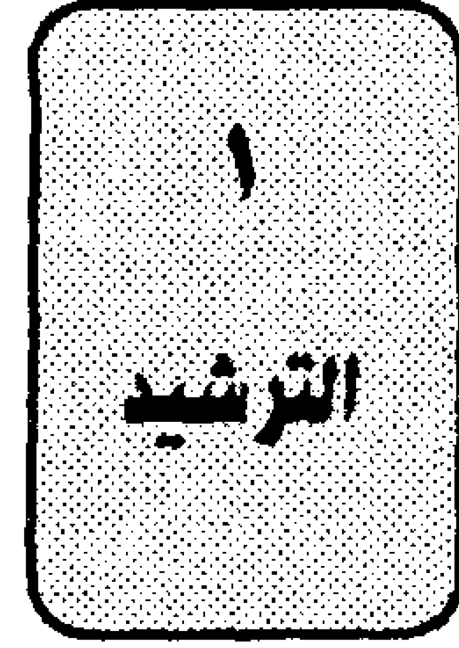
إن تقسيم العمل وإعادة تجميعه فى مجموعات لابد وأن يخلق هيكلاً للعلاقات .. حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك رئيس واحد تصدر منه التعليمات ويحصل على المعلومات .. إن المبدأ الوارد هنا هو مبدأ وحدة الرئاسة .

٤
المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة

إن نمو حجم العمل يضع أعباء على الإدارة العليا وبالتالى فإن الأمر يتطلب تقسيم العمل بين التنفيذ وبين وحدات المشورة والخدمات المعاونة المتخصصة وعلى ذلك فالتنظيم يتصف بوجود تنفيذيين ومستشارين ومعاونين متخصصين Line and Staff .

دراسة تحليلية لمفاهيم النموذج الكلاسيكى

إن المحاور الأربعة المتقدمة هى المنطلق الأساسى لدراسة النموذج الكلاسيكى : فمن المحاور الأربعة تنشأ عدة **مفاهيم تنظيمية** تعتبر من خصائص النموذج الكلاسيكى نختار منها ١٣ مفهومًا على الوجه التالى :



يرى معظم المفكرين أن النموذج الكلاسيكى نموذج يحاول حل المشكلة التنظيمية على أساس رشيد ؛ أى بعيد عن العاطفة . فالمنظمات الاقتصادية منظمات لها أهداف غالبًا ما تكون تقديم سلعة أو خدمة مقابل ثمن يحقق ربحًا لأصحابها . ولكى يتم تحقيق الأهداف فإنه لابد من حصر الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وتقسيمها بطريقة رشيدة ومنطقية وإعادة تجميعها فى مجموعات بطريقة رشيدة ومنطقية أيضًا بحيث يتم إسنادها إلى أشخاص متخصصين . إن النقطة الضرورية هنا هى أن عملية تحديد هذه الأجزاء (الوظائف) تخضع للتفكير العلمى الرشيد وبالتالى لا يكون هناك مجال للعاطفة .. فلا يصح - طبقاً لهذا المبدأ أو القاعدة - إنشاء وظائف حول أشخاص . إن كل الوظائف وعلاقاتها ببعضها تستمد من منطق يعتمد على التفكير العلمى الرشيد.

٢
التخصص

إن الهـدف من تقسـيم العـمل هو الإسـتـفـادة من التخـصص. فالتخصص يؤدى إلى سرعة تنفيذ العمل ، وبالتالى إلى تحقيق الكفاءة . إن هذا يعنى أن يكون النموذج الكلاسيكى مبنيًا على تخصص وظيفى حيث يتم تقسيم الأنشطة إلى أدنى مستوى لها . إن التخصص يحقق إنتاج أكبر وعمل أحسن بنفس المجهود .

٣
التنسيق

إن تجزئة العمل إلى أجزاء يخلق مشكلة جديدة وهو ضرورة التنسيق بين هذه الأجزاء لكى تعمل باتساق . ولذلك تحتل قضية التنسيق أهمية قصوى فى النموذج الكلاسيكى من خلال منطق توحيد المسئولية أو ما يسمى «المركزية» .

٤
المركزية

يشبه المفكرون الكلاسيكيون المركزية بالمخ فى جسم الإنسان حيث يعود للمخ جميع الأحاسيس من الأجزاء وحيث يصدر المخ الأوامر لجميع الأعضاء بقصد الحركة . ولذلك فإن النموذج الكلاسيكى يتصف بوجود شخص واحد على قمة الهرم التنظيمى يكون هو المسئول الأول .

٥
مفهوم المسئولية

يرى المفكرون الكلاسيكيون أن المسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة . والفكرة هنا هى أن تقسيم العمل لابد وأن يتبعه تحميل مسئولية . فالمسئولية هى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة على أساس أن ترك كل شخص يفعل ما يبدو له دون حساب مدعاة للفوضى والانهيار.

٦ مفهوم السلطة

إن وجود المسئولية أى المحاسبة عن القيام بواجبات محددة هى المنطق الذى تعطى من أجله السلطة . والسلطة - بالمفهوم الكلاسيكى - هى الحق فى إلزام الآخرين للامتثال لأمر صاحب هذا الحق .

٧ تكافؤ السلطة والمسئولية

إذا كانت المسئولية التزامًا بالقيام بواجبات محددة وإذا كانت السلطة هى إلزام الآخرين للامتثال وطاعة صاحب هذا الحق ، فإن السلطة والمسئولية على مستوى كل منصب من المناصب الإدارية يجب وأن يكونا متكافئين ؛ لأنه إذا زادت السلطة عن المسئولية على مستوى المنصب الواحد كانت النتيجة طغيان صاحبها .. وإذا زادت المسئولية عن السلطة كانت النتيجة الطبيعية «الشلل» الجزئى أو الكلى . إن تحديد السلطة بقدر يتساوى مع المسئولية على كل منصب يخلق ضرورة تفويض السلطة .

٨ تفويض السلطة

بالرغم من ضرورة تركيز السلطة على أعلى مستوى فى المنظمة فإنه من الضرورى تفويض السلطة إلى المستويات الأقل بالقدر اللازم للتنفيذ . إن المتصور هنا هو أن خزان السلطة موجود فى أعلى العمارة حيث يتحكم الرئيس الإدارى فى كمية السلطة (فى كمية المياه) الواجب منحها للمستويات الأقل (الأدوار الدنيا) .

٩
وحدة الرئاسة

إن مركزية السلطة تتطلب تسلسلاً فى الهيكل التنظيمى من حيث ضرورة وجود رئيس واحد لكل شخص بمعنى أن يتلقى كل شخص تعليماته من جهة محددة وجعل التخطيط من اختصاص إدارة التخطيط على أساس أن العمال والموظفين يكونون مسئولين عن التنفيذ ، وتكون إدارة التخطيط مسئولة عن جمع البيانات وتحليلها ، ووضع معدلات الأداء ووضع أحسن طريق لأداء العمل ؛ بالإضافة إلى الجداول الزمنية .

١٠
قصر خط السلطة

إن التسلسل الرئاسى والتدرج الهرمى للسلطات يجعل من الضرورى أن يكون خط السلطة - ذلك الخط بين أدنى المستويات وأعلاها - قصيراً . ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وقصر خط السلطة . إن ضبط عدد المرؤوسين لكى لا يزيد نطاق الإشراف عن حد معين قد يؤدى إلى طول خط السلطة .

١١
توصيف الوظائف كتابة

استمراراً فى إحكام النموذج بالنسبة للمسئوليات والسلطات فإن الأمر يتطلب تحديد الواجبات لكل وظيفة وتحديد العلاقات بين هذه الوظيفة وباقى الوظائف وتحديد سلطات الوظيفة ... كل ذلك بشكل مكتوب .. على أن يحدد أيضًا فى وصف الوظيفة مواصفات شاغلها حتى يتم الاختيار فى ضوء هذه المتطلبات الموضوعية .

١٢
التكلفة

إن الأساس فى تصميم الهيكل التنظيمى - طبقًا للنموذج الكلاسيكى - هو رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وذلك يعنى عدم خلق مناصب لا لزوم لها .

١٣
العلاقات الهيراركية

إن النموذج الكلاسيكى باعتباره نموذج رشيد فإن العلاقات التى يسمح بها هى العلاقات الرشيدة التى يتم التحكم فيها رئاسيًا . إن هذا المبدأ ضرورى للاتصال كما أنه ضرورى لتطبيق وحدة السلطة الآمرة .

النموذج «البيروقراطى»

يعتبر *النموذج «البيروقراطى»* امتدادًا *للنموذج «الكلاسيكى»* فهو يتصف بالخصائص الآتية :

١ - التخصص الدقيق أو التركيب الرشيد للوظائف Rationalized Job Structure

٢ - الإجراءات الروتينية أو الرسميات Formalization

٣ - التسلسل الرئاسى للسلطات (النظام الهرمى) Hierarchy

٤ - التصرف الرشيد (الاختيار على أساس الكفاءة والتدريب ... إلخ) .

٥ - الالتزام بالقوانين واللوائح .

٦ - ثبات المرتب ودوام الوظيفة كما أن الوظيفة ليست ملكًا لحاملها .

ولقد وضح لنا «ماكس ڤيبر» Max Weber طبيعة هذا النموذج وأفضليته فى تنظيم الأعمال الكبيرة ولاسيما الحكومية وإن كان الواقع العملى قد أظهر نقاط ضعف كثيرة .

(*) للتوسع فى النموذج البيروقراطى راجع أفكار «ماكس ڤيبر» (الفصل الـ ١٣) ص. ٤٦٤ وما بعدها .

٢/١ النظرية السلوكية(٣)

○ الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية :

وجه الكثيرون من أنصار «النظرية السلوكية» عدة انتقادات للنظرية الكلاسيكية فى التنظيم . ومن أشهر الأشخاص الذين انتقدوا النظرية الكلاسيكية «**هيربرت سايمون**» الذى يرى أن مبادىء التنظيم الكلاسيكية مثل الأمثال العامية .. والأمثال العامية زوجية فلكل مبدأ هناك مبدأ عكسى .

ونلخص فيما يلى أهم الانتقادات الموجهة للمبادىء الكلاسيكية :

١ - تعارض مبدأ وحدة الرئاسة مع مبدأ التخصص .

٢ - تعارض مبدأ نطاق الإشراف مع مبدأ قصر خط السلطة .

٣ - تعارض مبدأ تقسيم الأعمال مع مبدأ التنسيق .

٤ - عدم إمكان تنفيذ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسئولية .

٥ - تقديس الخرائط التنظيمية والاختصاصات .

٦ - افتراضات الدوافع الإنسانية غير كاملة وبالتالى غير دقيقة .

٧ - التقدير البسيط لدور الصراعات التنظيمية للمصالح المختلفة فى تحديد السلوك التنظيمى .

---

(3) James Marsh & Herbert Simon, ***Organization.*** New York : John Wiley & Sons, 1958.

٨ - القيود المفروضة على الكائن الحى بطبيعة ضعفه كنظام معقد لتبويب البيانات التى لا تأخذ اهتماماً كبيراً .

٩ - اهتمام قليل بدور الإدراك فى عملية التحديد والترتيب واتخاذ القرار .

١٠- ظاهرة البرامج القائمة وعلاقاتها بالابتكار تأخذ إهتماماً قليلاً .

الإطار العام للنظرية السلوكية

إنه يمكن القول باطمئنان إن أول رواد النظرية السلوكية هو «**إيلتون مايو**» حيث اكتشف فى تجاربه الشهيرة والمعروفة **بتجارب «هاوثورن»** ما يؤدى إلى القول بأن :

١ - **كمية العمل للعامل** وبالتالى المستوى التنظيمى للكفاءة والترشيد لا يتوقفان على القدرة الجسمانية ولكن على القدرة الاجتماعية .

٢ - **المكافأة غير المادية والعقاب غير المادى** يلعب دوراً مركزياً فى تحديد الدوافع ورضا الأفراد فى التنظيم .

٣ - ***التخصص الدقيق*** ليس بالضرورة أحسن نموذج للكفاءة لتقسيم العمل إذا لم يكن يؤدى إلى التوافق بين الأفراد وبعضهم . إن نتيجة عدم التوافق الاجتماعى ربما يقلل من الكفاءة بالرغم من وجود التخصص .

٤ - **رد فعل الأفراد فى الجهاز التنظيمى** لا يكون على أساس شخصى ولكن على أساس المجموعة ، بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن ينحرف عن اتجاهات الجماعة التى ينتمى إليها . فالفرد ربما يفضل عمل علاقات طيبة مع زملائه فى التنظيم عن كسب مبالغ أكبر ولذلك فقد وجد أن العلاقات الدافئة والصداقة تظهر فى المجموعة التى يكون فيها القائد ديمقراطيًا .

إن الفلسفة التى تدور حولها النظرية السلوكية هو أنه **لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو فى جماعة يتعرض لضغوطها وتأثيراتها .**

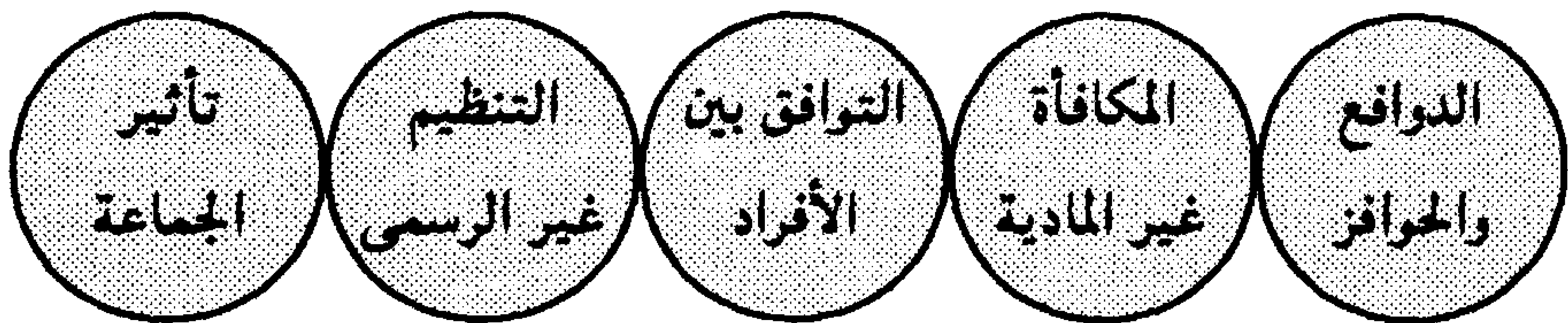
فى ظل **المدرسة الكلاسيكية** فإن الاعتقاد هو أن **الكفاءة تحقق الرضا**، أما فى **المدرسة السلوكية** فإن **الرضا** - رضا الفرد والجماعة - **يحقق الكفاءة**[٤] .

وعلى هذا فالمدرسة السلوكية تهتم بالسلوك الإنفعالى غير المخطط ، **غير الرشيد باعتباره مؤثراً كبيراً فى التنظيم . كما تهتم بالصداقة بين أعضاء التنظيم وبالتالى بالشللية** (بكسر الشين) **وتأثيراتها بالقيادة . إلى غير ذلك من السلوك البشرى الذى لا يتميز بالضرورة بالعقلانية أو الرشادة Rationality .**

(4) Etzioni, Amitai : ***A Comparative Analysis of Complex Organizations*** (New York : Free Press, 1961.

وبناء على ما تقدم فإن أنصار المدرسة السلوكية فى التنظيم يهتمون بصفة أساسية **بالتنظيم غير الرسمي** وبناء **نظام اتصالات حول الأشخاص** الذين يكونون «مراكز اتخاذ قرارات» . ويذكر لنا سكوت محددات ظهور التنظيم غير الرسمى فى أربع : المكان والوظيفة والمصلحة والقضية الخاصة[٥] فمن أجل تكوين علاقات بين أشخاص فيجب أن تكون هناك إتصالات وجهًا لوجه وهذا يتوقف على مكان وجودهم . وبالإضافة إلى ذلك فإن الأشخاص الذين يقومون بوظيفة واحدة (الحسابات مثلا) غالبًا ما يجتمعون مع بعضهم، إلا أنه بالرغم من وجود الأفراد فى مكان واحد ووظيفة واحدة فليس من الضرورى أن تنشأ بينهم علاقات فذلك يتوقف على **مصالحهم الشخصية واهتماماتهم** . إن الأشخاص الذين يهتمون بقضية خاصة مشتركة بينهم تكون من بين محددات ظهور التنظيم غير الرسمى .

لقد أسهم علماء النفس وعلماء النفس الاجتماعى فى إثراء نظريات التنظيم ونرى البعض يطلق عليهم «السلوكيون» : Behavioralists .



(5) Scott, « *Organization Theory*» *in Theories of Organization,* by Henri Tosi, 1975 .

٣/١ نظرية النظم(*)

إن الصفة المميزة للفكر التنظيمي المعاصر (عكس التقليدى أو الكلاسيكى)هو اعتماده على أطر فكرية وتحليلية conceptual-analytical base واعتماده على دراسات ميدانية .. وفوق ذلك كله على تكامله . إن ذلك مبنى على أن دراسة أى تنظيم لابد وأن تكون من منطق النظم Systems بمعنى **تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة** . فالنظم البشرية تحوى عدداً كبيراً من المتغيرات المرتبطة ببعضها . وبالتالى فنظرية النظم فى التنظيم تنقل نقلاً جذريًا منهج التحليل فى مستوى أعلى من كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية . فنظرية النظم تتصدى لتساؤلات لا يمكن أن تتصدى لها النظرية الكلاسيكية أو النظرية السلوكية .

من هذه الأسئلة الاستراتيجية التى تتصدى لها نظرية النظم فى التنظيم :

١ - ما هى الأجزاء الاستراتيجية للنظام أو ما هى (المتغيرات التنظيمية) ؟

٢ - ما هى طبيعة الاعتماد المتبادل أو التأثيرات المتبادلة بين الأجزاء (أو بين المتغيرات التنظيمية) ؟

(*) The Systems Theory of Organization .

٣ - ما هى العمليات الأساسية التى تسهل عمل أو تكيف هذه الأجزاء مع بعضها ؟

٤ - ما هى أهداف كل جزء من النظام وإلى أى مدى تتسق مع أهداف النظام ككل ؟ وبطبيعة الحال فإن الفكر التنظيمى المعاصر ليس فكراً موحداً متفقًا عليه بين المفكرين ولكن لكل مفكر تصور معين عن النظام وعن أجزائه . وبدلاً من أن نعرض إسهامات كل مفكر وتصوراته ربما يكون من المفيد أن نعرض المتغيرات التى درست بشكل عام مع إيضاح أحد التصورات التى لاقت إهتمامًا كبيراً بين المفكرين المعاصرين .

سنبدأ الآن بعرض أجزاء النظام وعلاقاتها ببعضها .

أجزاء النظام وارتباطها ببعضها

١
الفرد حوافزه واتجاهاته وافتراضاته

إن الجـزء الأساسى فى النظام هو **الفرد** (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجى أو هيكل الشخصية الذى يحضره معه فى المنظمة. وبطبيعة الحال فإن الأشياء التى يجب التصدى لها ابتداء هى **حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس وعن العاملين** .

٢ الترتيب الرسمى لعمل الهياكل ونظم التشغيل	إن الجزء الأساسى الثانى فى النظام هو ***الترتيب الرسمى للعمل*** أو ما نسميه بالهيكل التنظيمى وما يتبعه من المناصب وتجميعاتها فى الهيكل ونظم التشغيل التنظيمى الرسمية .
٣ التنظيم غير الرسمى (العلاقات)	إن الجزء الأساسى الثالث فى النظام هو ***التنظيم غير الرسمى*** وبصفة خاصة **أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة** .
٤ تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية	الجزء الأساسى الرابع فى النظام هو ***تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية*** . فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجى والفسيولوجى للبشر. إن المطلوب هنا هو إحداث التكيف مع البشر وليس مجرد استئجار بشر لتلائم الآلات .

وعلى ذلك فلا يمكن تنظيم العمل بفعّالية دون الأخذ فى الاعتبار الصفات السلوكية والاجتماعية والفسيولوجية للأفراد التى ستعمل ؛ فنوع وحجم العاملين مهم كما ان نوع وحجم الآلات مهم أيضًا .

وهذا ينقلنا إلى متغيرات التنظيم الفعّال .

٤/١ متغيرات التنظيم الفعال

إن التنظيم الفعال ليس مجرد خرائط تنظيمية أو تحديد اختصاصات أو سلطات أو نظم تشغيل أو اختيار سليم للقيادات العليا أو العاملين وليس مسألة صدفة أو توافق مع المتطلبات التكنولوجية والبيئية أو علاقات غير رسمية طيبة .. إلخ إن التنظيم الفعال هو كل ذلك .

إننا ننظر إلى التنظيم على أنه نظام ديناميكى للتعاون منسق إرادياً لتحقيق أهداف وقدرة على التكيف فى الأجل الطويل وبالتعريف فإن كلمة نظام تعنى أجزاء ، فالتنظيم - بالتعريف - مجموعة أجزاء متسقة بعضها مع بعض تتأثر ببعضها البعض هدفها النهائى تحقيق نتائج .

إن متغيرات التنظيم الفعّال ست :

١ - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .

٢ - التكنولوچيا .

٣ - الترتيبات التنظيمية الرسمية .

٤ - التنظيم غير الرسمى .

٥ - العاملين والأصول الثابتة .

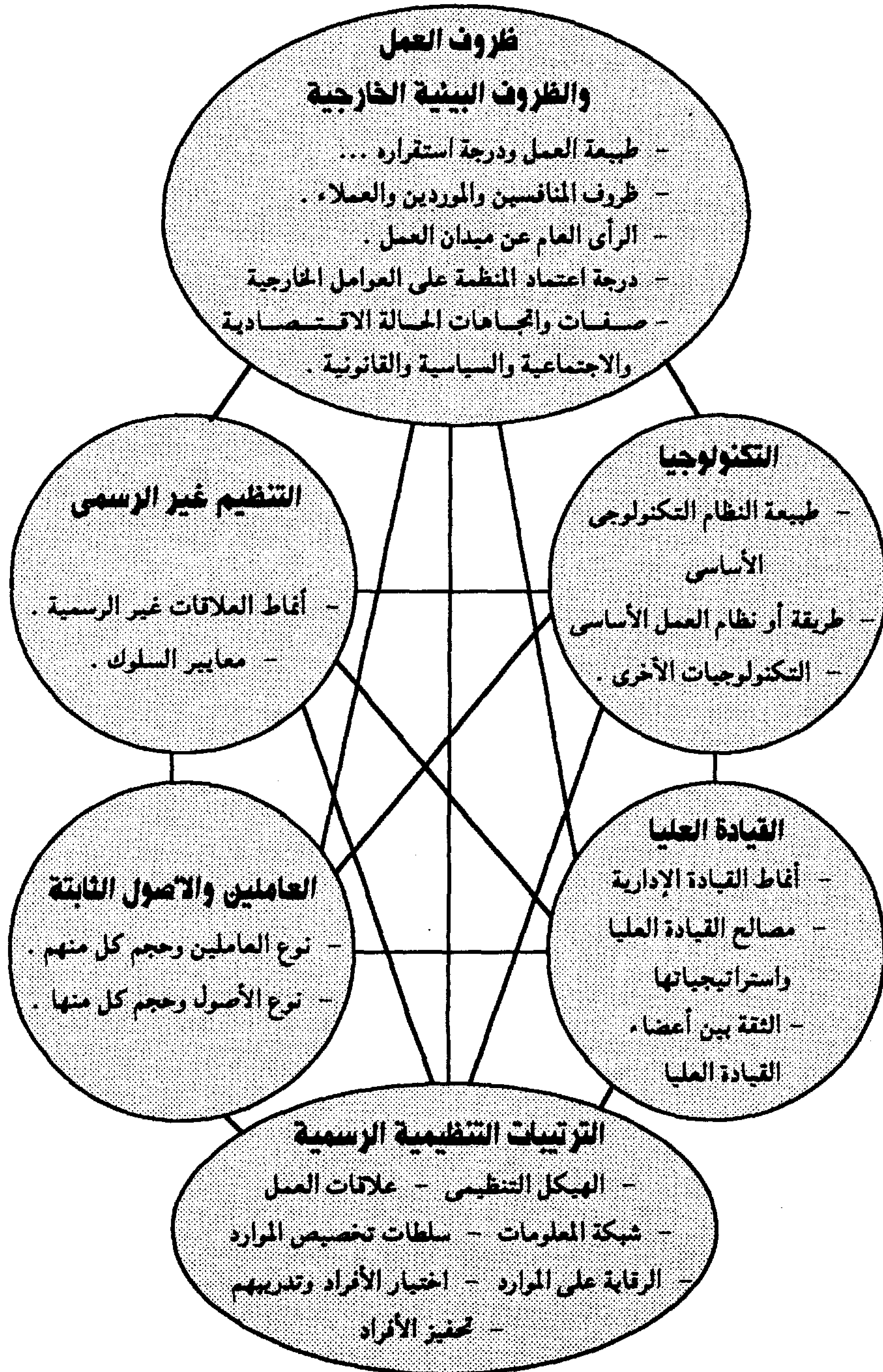
٦ - القيادة العليا (صاحبة قرار التنظيم)

ويصور الشكل التالى المتغيرات الست للتنظيم الفعّال[٦] .

---

(٦) استرشدنا فى وضع هذا الإطار العام بكتاب :

John Kotter : ***Organizational Dynamics : Diagnosis and Intervention,*** (London : Addison-Wesley Co., 1978).



متغيرات التنظيم الفعّال

التأثيرات المتبادلة للمتغيرات التنظيمية

إن النموذج المتقدم نموذج ديناميكى أى **يأخذ فى الاعتبار التأثيرات المتبادلة المتوقعة بين المتغيرات التنظيمية** .. خذ مثلا تأثير الأنماط القيادية على الترتيبات التنظيمية الرسمية ، ويكفينا القول هنا إن النمط القيادى الديكتاتورى لا يمكن أن يوافق بسهولة على الترتيبات التنظيمية الرسمية التى تختلف عن تصوراته هو . خذ أيضاً العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية وعلى تكوين مجموعات غير رسمية مضادة أى مجموعات غير رسمية لحماية مصالحها أمام تهديد النمط القيادى ... لاحظ أن هذا التنظيم غير الرسمى القوى قد يشجع على أن يزداد النمط الديكتاتورى سيطرة وحزماً مما قد يؤدى إلى عزله وإرغامه على الاستقالة ...

خذ مثلا العلاقة بين ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية : ففى حالة ظروف السوق المستقرة قد تدرك القيادة الإدارية العليا هذه العلاقة وتحدث تغييراً فى الترتيبات التنظيمية الرسمية بحيث يكون التنظيم الرسمى عضويًا Organic (غير بيروقراطى) .

خذ مثلا العلاقة بين التكنولوچيا وبين العاملين والأصول الثابتة نجد أن إدخال التكنولوچيا المعقدة يؤثر على عدد ونوع العاملين وحجم ونوع الأصول الثابتة .. كما تؤثر التكنولوجيا أيضاً على التنظيم غير الرسمى حيث تنشأ مصالح جديدة للأفراد وتهديد لمصالح بعض الأفراد ، وبالتالى تتكون مجموعات غير رسمية لمقاومة إدخال التكنولوجيا .. إن إدخال

التكنولوجيا لابد وأن يؤثر على الترتيبات التنظيمية الرسمية سواء من حيث الهيكل التنظيمى أو علاقات العمل أو شبكة المعلومات أو سلطات تخصيص الموارد أو الرقابة عليها... وكذلك على اختيار الأفراد وتدريبهم ونظام تحفيزهم.

خذ مثلا معايير السلوك الموضوعة بمعرفة المجموعات غير الرسمية وتأثيرها على التكنولوجيا أو أنماط القيادة أو الترتيبات الرسمية .. لنفرض أن معايير السلوك السائدة بين المجموعة هى العمل بالحد الأدنى الذى يخلى من المسئولية فإننا سنجد أن القيادة العليا ستكون فى موقف حرج فهى لاتستطيع تغيير معايير السلوك هذه بقرار ... فإذا حاولت التدخل بقوة قهرية لكى يعمل الناس فإن المتوقع أن يزداد ارتباط الأفراد بالمجموعة ... وتحدث الحلقة المفرغة .. وهكذا .

إن الشىء الذى نريد التأكيد عليه هنا هو أن **الفعالية التنظيمية ليست نتيجة عنصر واحد . ولكنها نتيجة عدة متغيرات فى تفاعلها مع بعضها** . فإنماط القيادة العليا الجيدة لا يمكن أن يحقق الفعالية إذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية سيئة ... وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية لا تصلح بمفردها ولكن يجب أن تدعم وتتسق مع المتغيرات التنظيمية الأخرى . فإذا كانت الترتيبات التنظيمية الرسمية «جيدة» وزاد عدد العاملين عن حجم معين أو نقصت تخصصات معينة أو زادت تخصصات معينة فإن ذلك كفيل بخفض فعالية التنظيم . وأحسن ترتيبات تنظيمية رسمية تفشل إذا تم اختيار القادة اختياراً اعتباطيًا أو حتى فى ضوء شروط عامة ... **فالاختيار يجب أن**

يكون فى ضوء المجموعة التى ستعمل مع بعضها .. إن ثقة المجموعة ليست مجرد صفات ، ولكنها علاقة بين أشخاص وبالتالى يجب أن يكون هناك ثقة واحترام متبادل بين القيادة العليا أنفسهم ..

إننا نضرب هذه الأمثلة لنبين أن **التنظيم الفعّال ليس مجرد رسم خرائط تنظيمية و/أو رسم علاقات عمل وشبكة معلومات وسلطات لتخصيص الموارد والرقابة عليها ... ولكن التنظيم الفعّال تنظيم له ست مجموعات من المتغيرات تؤثر وتتأثر ببعضها** .. إن مفهومنا عن التنظيم - كما هو واضح من التحليل - مفهوم ديناميكى وليس مفهومًا «كلاسيكيًا» مبنى على افتراضات مبسطة لسلوك البشر . إن حرصنا على مفهوم التنظيم الفعال : التنظيم الذى يحقق النتائج فى الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل هو الذى حتم علينا هذه النظرة الكلية للتنظيم .

إن متغيرات التنظيم الفعال هى :

١ - ظروف العمل والظروف البيئية الخارجية .

٢ - التكنولوجيا .

٣ - الترتيبات التنظيمية الرسمية .

٤ - التنظيم غير الرسمى .

٥ - العاملين والأصول الثابتة .

٦ - القيادة العليا (صاحبة قرار التنظيم)

لو كنت مكانى .. ما هو ترتيبك لهذه المتغيرات طبقًا لأهميتها ؟

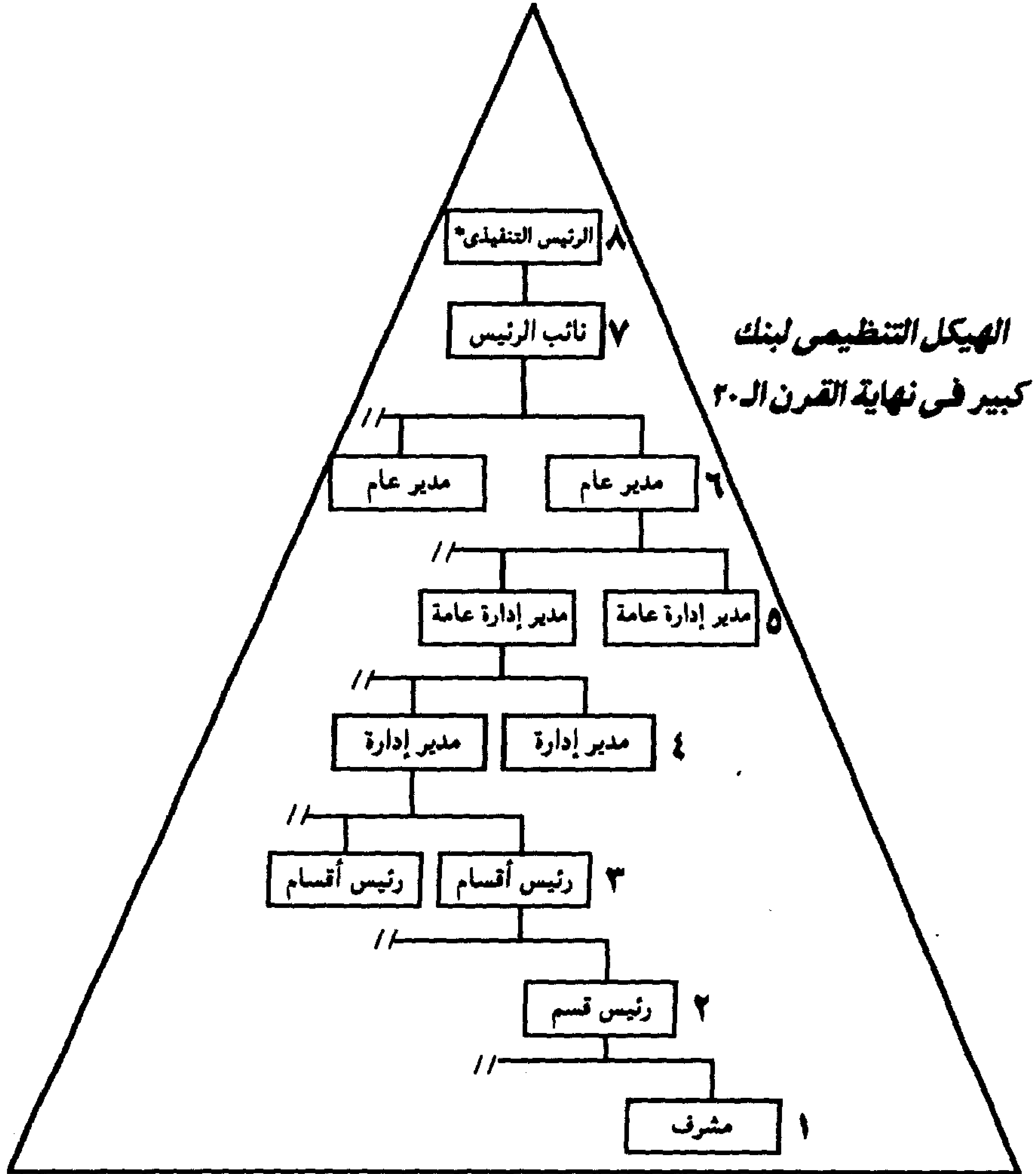
٢ الاتجاهات التنظيمية للقرن الـ ٢١

الأهرامات التنظيمية فى منظمة القرن الـ٢٠

صممت منظمات القرن الـ ٢٠ فى ظل ظروف مستقرة نسبيًا وذلك فى ضوء نظام الإنتاج الكبير الذى كان سائداً. ولقد كانت تلك المنظمات تدار من أعلاها .. حيث من **المفروض أن الرئيس الأعلى للمنظمة هو صاحب السلطة الكبرى وحيث يقوم بتوزيع السلطة على المستويات الإدارية المختلفة** والمناصب الإدارية المختلفة. وأصبح رئيس كل إدارة أو كل قطاع هو صاحب السلطة الأعلى فى تلك الإدارة .. ولذلك كان همهم أن يحافظوا على مصالح قطاعاتهم وإداراتهم .

إن النموذج التنظيمى لمنظمات القرن الـ ٢٠ قد صُمِّم على أساس أن **رأس المال** هو المورد الاقتصادى الأساسى وأن المركز الرئيسى بمثابة المالك : صاحب المنح والمنع فى الموازنات التخطيطية والاستثمارات . ولذلك شهدنا ***منظمة القرن الـ٢٠ تماثل المنظمة العسكرية حيث المعلومات ترفع إلى أعلى وتنزل إلى أسفل*** . وكان هذا النموذج مثاليًا سواء لإنشاء مصنع جديد أو فرع جديد. ولقد كان هذا النموذج التنظيمى مناسبًا أيضًا للمحاسبين لجمع المعلومات المحاسبية والرقابة على المعلومات .

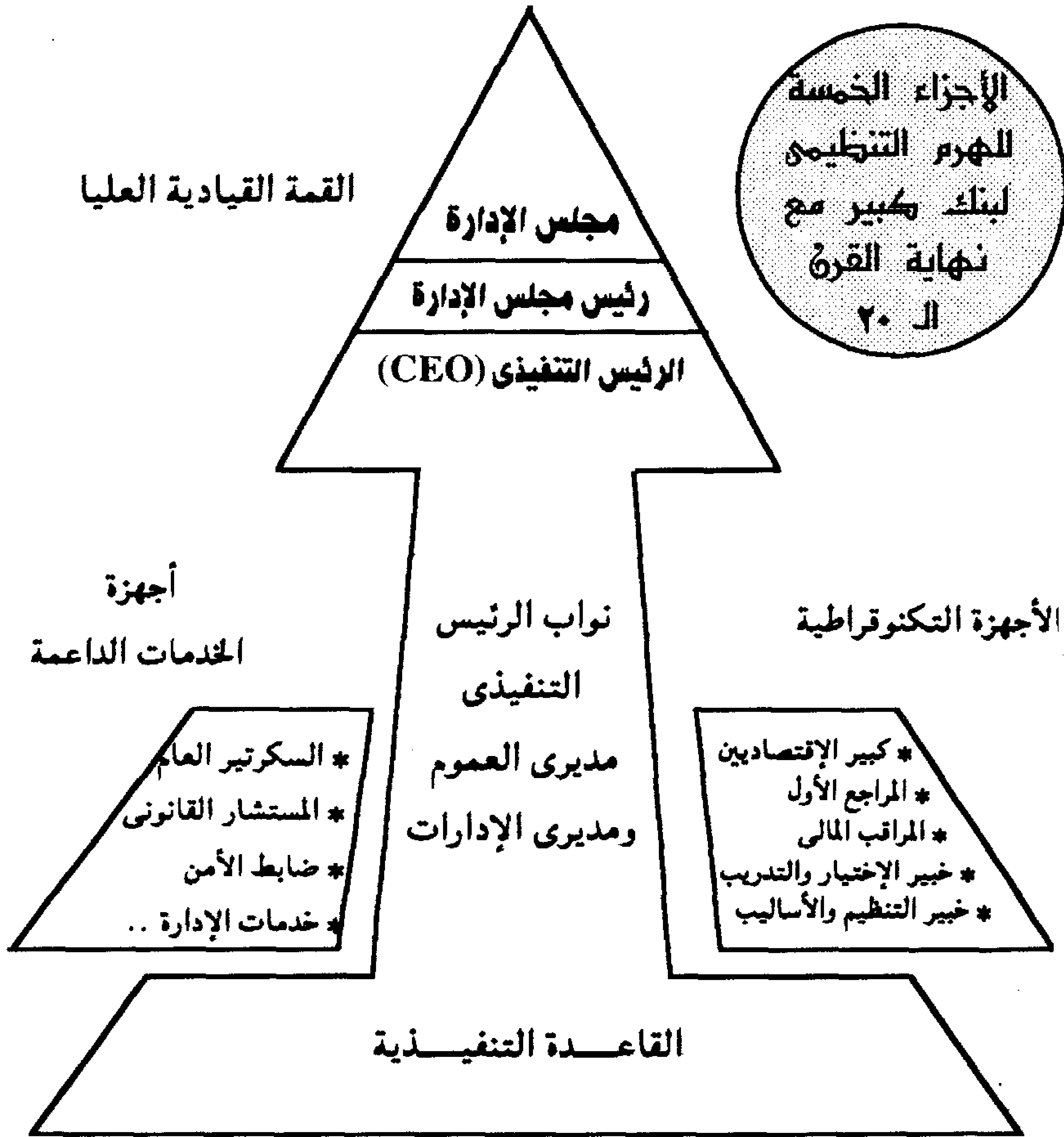
انظر إلى الهيكل التنظيمى لبنك كبير فى نهاية القرن الـ ٢٠ :



انظر إلى المستويات الإدارية فى الخريطة التنظيمية السابقة ستلاحظ أنها **ثمانية** مستويات ابتداء من المشرف حتى رئيس البنك ، .. **ولك أن تتصور حجم التعقيدات الرئاسية الموجودة وصعوبة التنسيق بين الاقسام والإدارات المختلفة .**

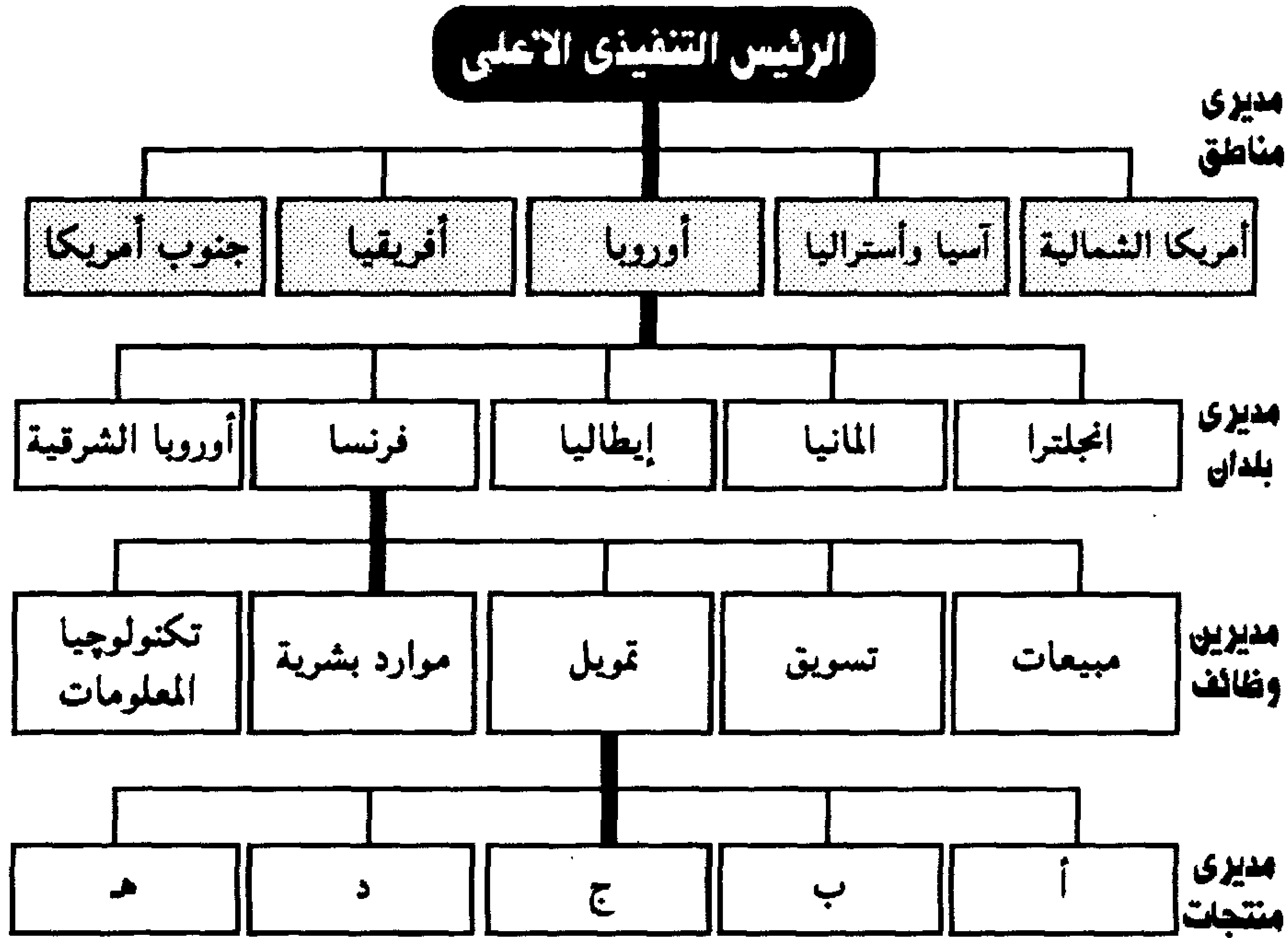
(*) Chief Executive Officer (CEO) .

وإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي من منظور الأجزاء الخمسة للتنظيم فإننا سنجد أن حجم الهرم التنظيمي فى منظمات القرن الـ ٢٠ كان كبيراً وليكن اختيارنا لأحد البنوك الكبيرة على سبيل المثال :



ربما تجد أن حجم القمة القيادية مناسب ولكن حجم الإدارة الوسطى كبير لوجود نواب الرئيس التنفيذى ومديرى العموم ومديرى الإدارات كما سنجد الأجهزة التكنوقراطية متعددة وأجهزة الخدمات الداعمة .. **ولك أن تتصور الجمود الرسمى وصعوبة الاتصال والتنسيق .**

ويصور لنا «هوب» و «هوب» فى كتابه : **المنافسة فى الموجه الثالثة**(٧) الهيكل التنظيمى لشركة كبيرة عالمية لها فروع فى المناطق والبلدان :



شكل يوضح الهيكل التنظيمى الرئاسى التقليدى فى شركة عابرة للقارات

لقد تم فصل التفكير والتخطيط الاستراتيجى عن التنفيذ وتم فصل المفكرين عن التنفيذيين . وسيطرت النزعة البيروقراطية بالتسلسل الرئاسى ونظم الرقابة واللوائح على المنظمات ؛ فأصبحت المنظمات غير صالحة مع الظروف العالمية الجديدة .

---

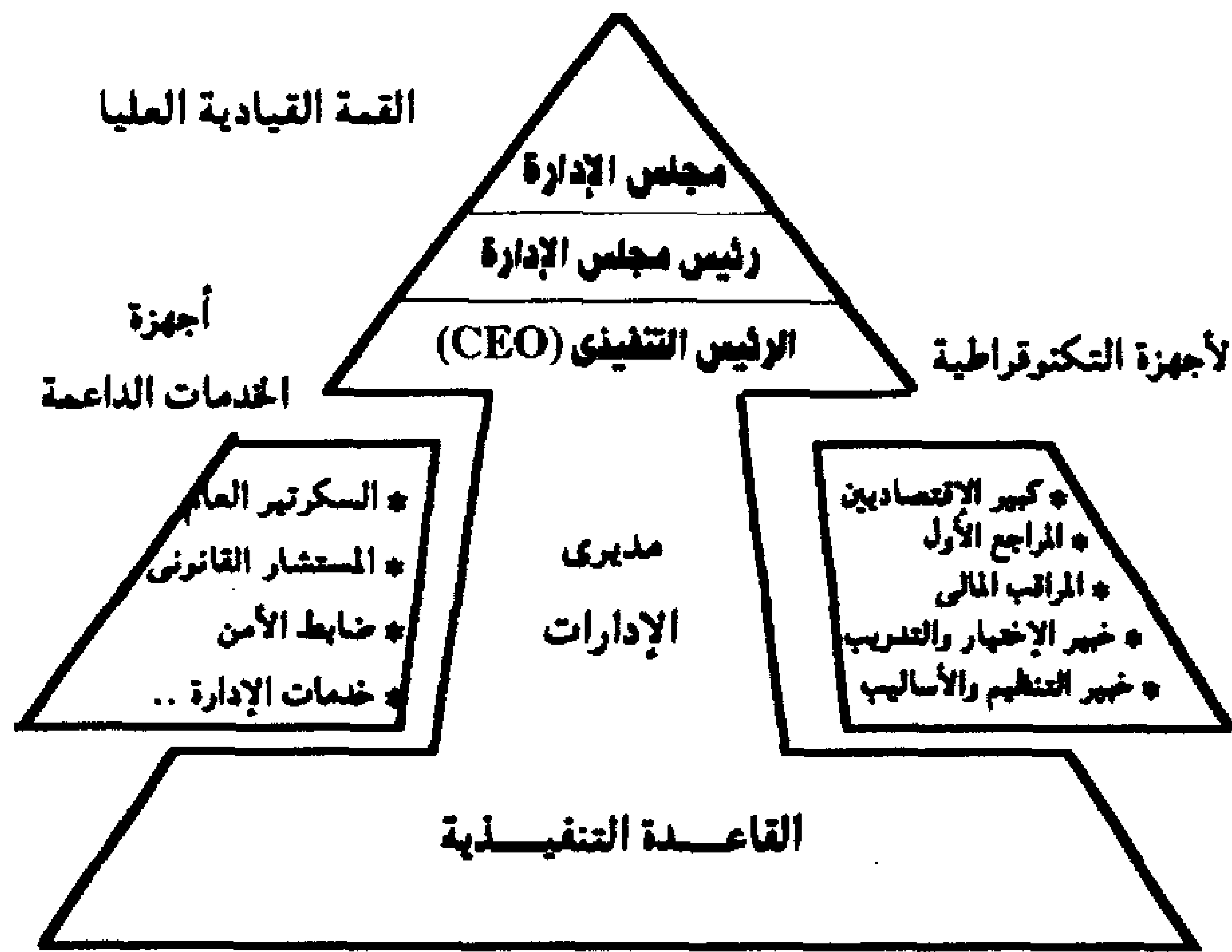
(7) Hope & Hope, ***Competing in the Third Wave,*** p. 89.

التنظيم المدمج ظاهرة القرن الـ ٢١

لقد أصبح من الضرورى أن يكون حجم الهرم التنظيمى فى منظمة القرن الـ ٢١ **مدمجًا** وذلك عن طريق **إلغاء مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية وتقليل حجم أجهزة الخدمات الداعمة والأجهزة التكنوقراطية.**

لقد درست شركة «ماكنزى» للاستشارات ٣٨ شركة صناعية متقدمة تكنولوجيًا فى أمريكا وانتهت إلى أنه **لتحقيق النجاح فإنه من الضرورى إلغاء كل الإدارة الوسطى** فهى عادة ما تكون عقبة حقيقية لتحسين الإنتاجية. كما ذكرت مجموعة بوسطن الاستشارية **أنه لن يكون هناك حاجة مستقبلاً لمشرفى الإنتاج لأن تكنولوجيا المعلومات ستقدم كل ما يحتاجه العامل على خط الإنتاج الأول**[٨] .

إن حجم الهرم التنظيمى فى منظمة القرن الـ ٢١ مدمج لا أثر فيه للإدارة الوسطى **حيث عدد المستويات الإدارية قليل جدًا ونطاق الإشراف واسع جدًا مدعم بنظم المعلومات.**

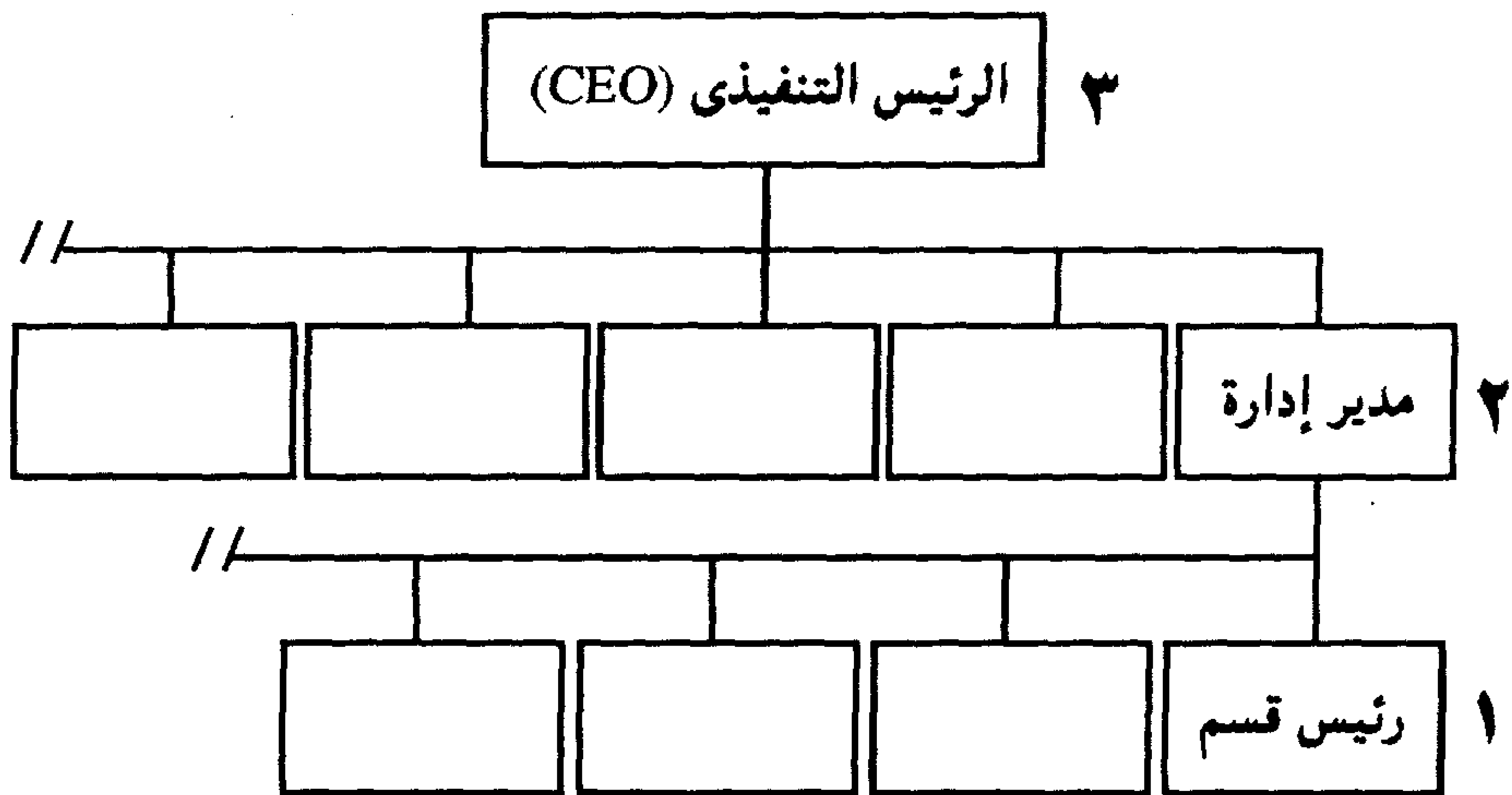


للهرم التنظيمى لمنظمة كبيرة فى القرن الـ ٢١

---

(8) Tom Peters : ***Thriving on Chaos.*** p. 426 .

وكان «بيتر دركر» قد أوصى فى كتابه «**ممارسة الإدارة**»[٩] عام ١٩٥٤ ألا يزيد عدد المستويات الإدارية عن ٧ مستويات مهما كان حجم المنظمة ، ولكن «توم بيترز» **يصر على أن المستويات الإدارية للشركات (والبنوك) الكبيرة يجب الا تزيد عن ثلاثة مستويات من خلال توسيع نطاق الاشراف:**



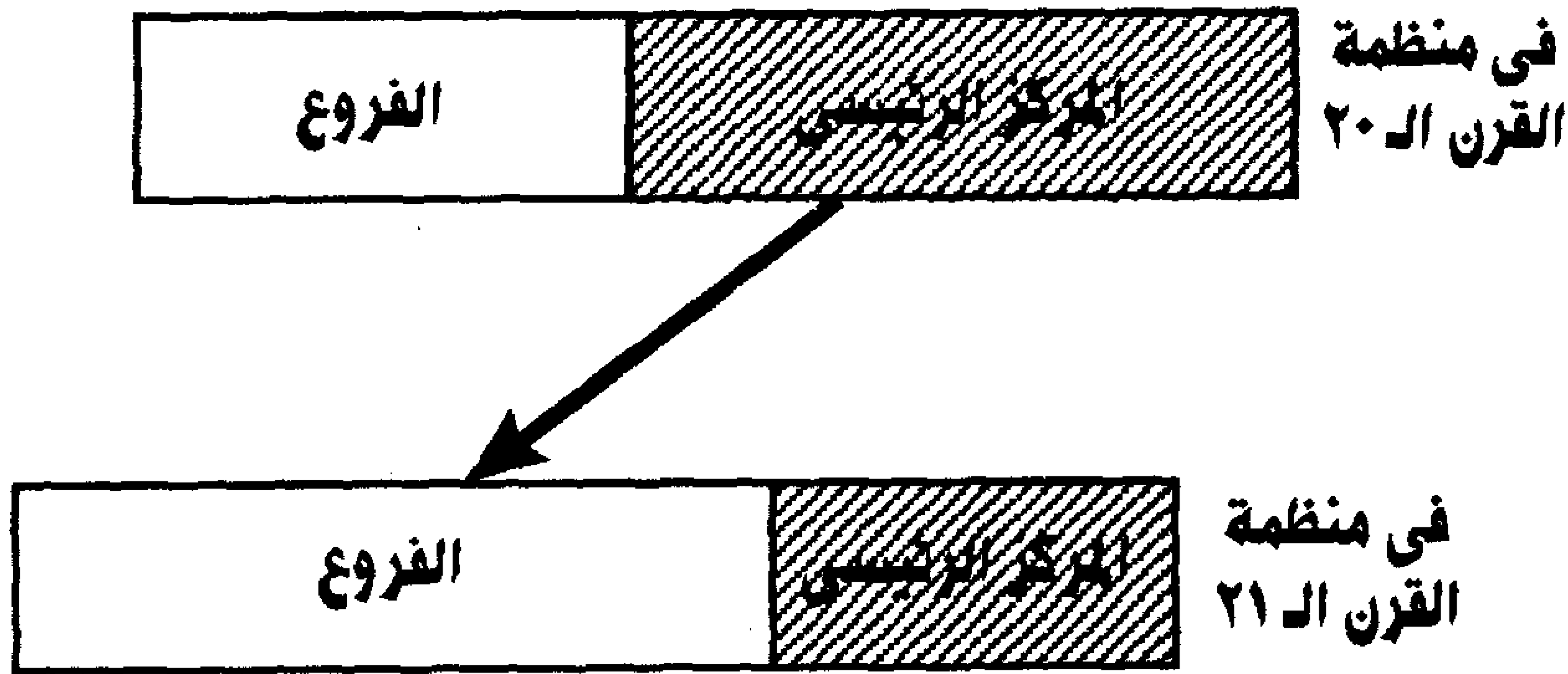
إن اختصار عدد المستويات الإدارية وتوسيع نطاق الاشراف (وتفويض السلطات) يجعل منظمة القرن الـ ٢١ مدمجة Compact . على أن **صفة «المدمج» هذه تتحقق ايضا من خلال وضع الاختصاصيين فى الميدان وإعادة تكليف الافراد بالمهام المولدة للدخل .**

(9) Peter Drucker : ***The Practice of Management,*** 1954 .

○ وضع الاختصاصيين فى الميدان وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل

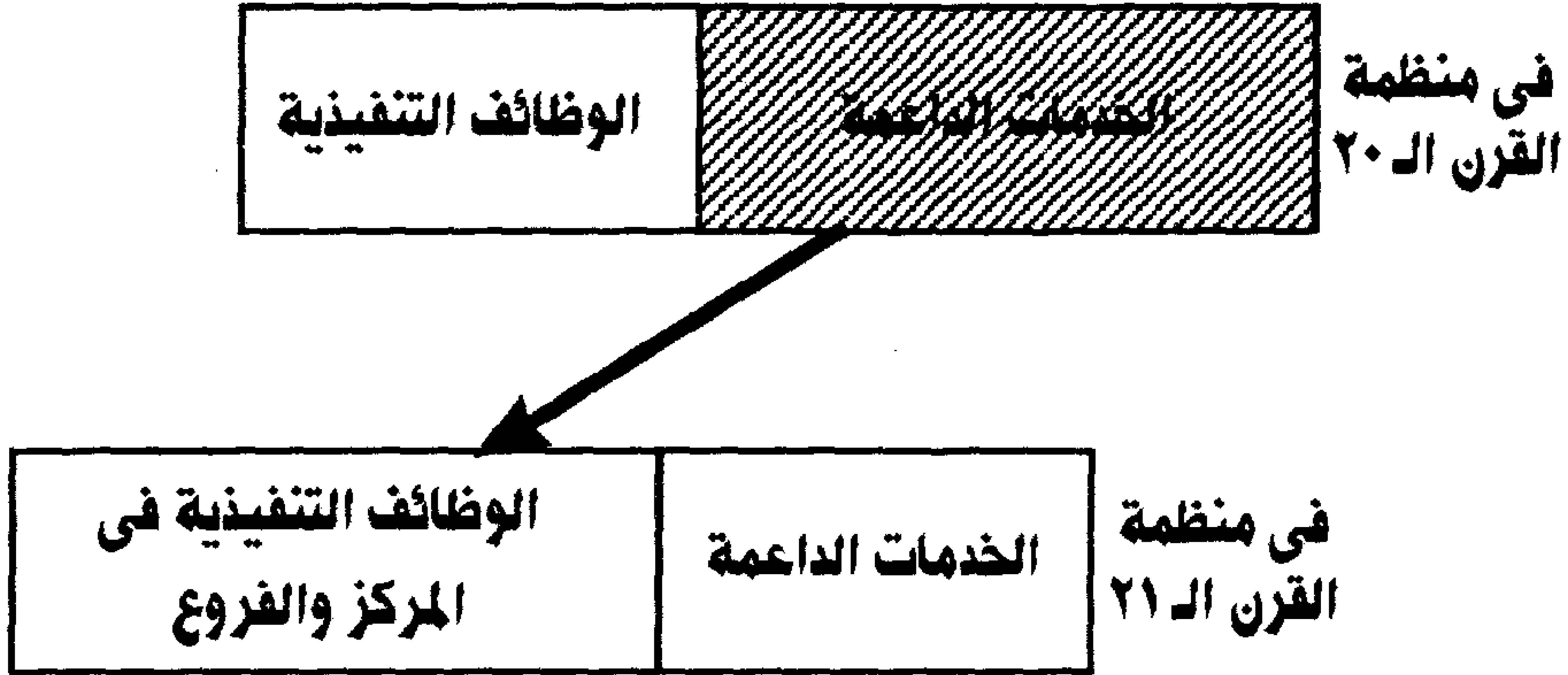
إن مشكلة كبر حجم المركز الرئيسى تنتج من تواجد عدد كبير من الاختصاصيين فى المركز الرئيسى حيث تشرف كل مجموعة على باقى المنظمة فى مجال تخصصها ... وحيث يهتم أفراد كل تخصص بتخصصهم بصرف النظر عن النظرة الكلية للشركة أو البنك .

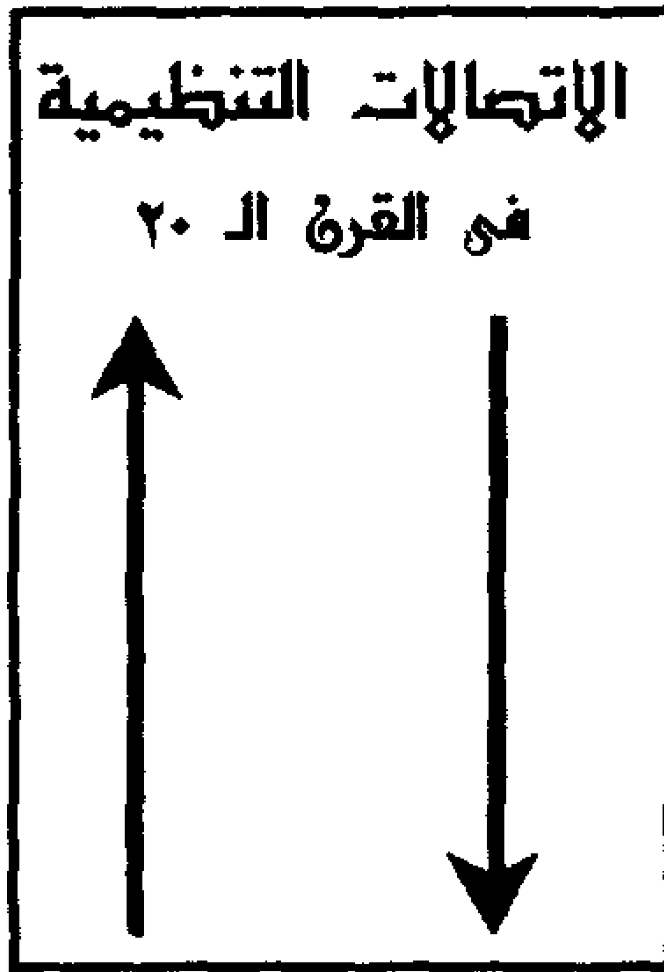
إن تخفيض حجم المركز الرئيسى وتسهيل الأعمال وتحسين الربحية يأتى من توزيع الاختصاصيين على ميدان العمل .. فالمسئول عن الموارد البشرية والمحاسب والمراجع ومسئول المشتريات ... إلخ يكونون فى الموقع تحت تصرف المسئول التنفيذى . وبوضعهم هذا سيتصرفون وكأنهم رجال أعمال وليس كمتخصصين . حيث يتغير اهتمامهم بتأثير تخصصاتهم على النتيجة الكلية .

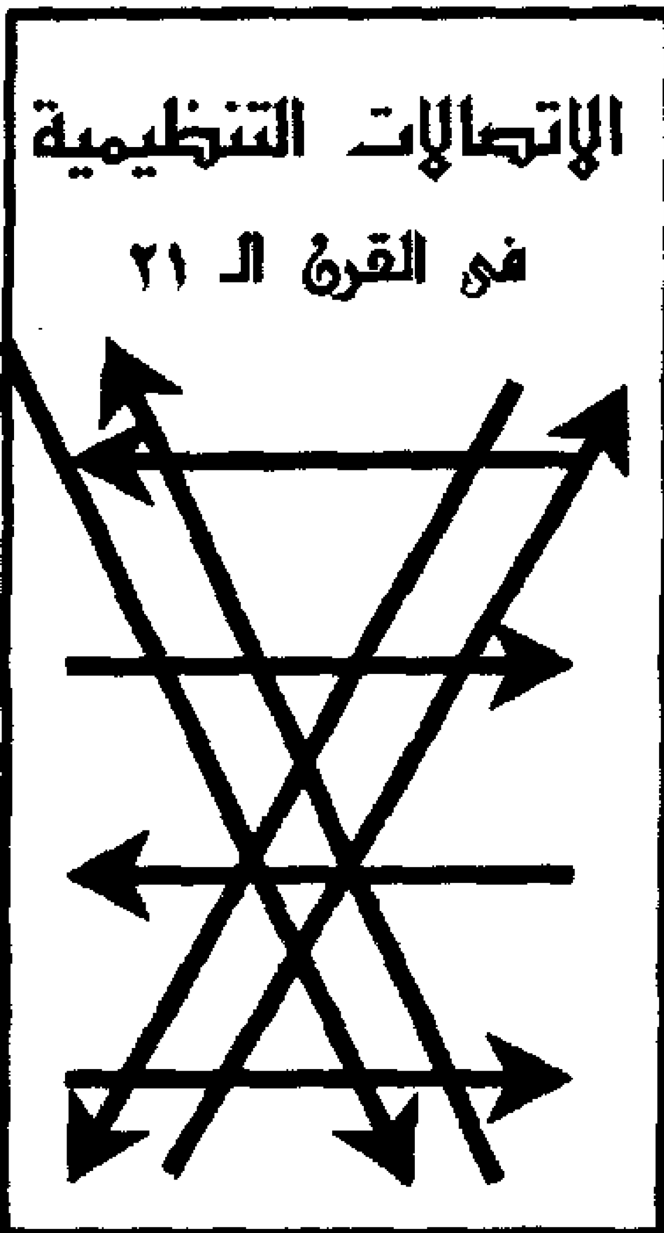


شكل يوضح كثرة الاختصاصيين فى المركز الرئيسى فى منظمة القرن الـ ٢٠ وضرورة توزيعهم على الفروع فى الميدان

ويتحقق الدمج فى الهيكل التنظيمى بنقل الخدمات الداعمة Support Functions من المركز الرئيسى إلى الفروع أيضًا بحيث ينخفض حجم المركز الرئيسى كما يصوره الشكل التالى :







إن الضربة الكبرى للتنظيم الهيراركي الذى تميزت به منظمة القرن الـ ٢٠ جاءت نتيجة تكنولوجيا المعلومات وشبكاتها . فالاتصالات بعد أن كانت صاعدة إلى أعلى وإلى أسفل من خلال خطوط السلطة أصبحت فجأة سهلة في الحصول عليها وبشكل غير رسمي ولا يمر بمناصب رئاسية . فالعاملون أصحاب المعرفة أصبحوا الآن بالمعرفة والمعلومات التي تصل إليهم أو التي يطلبونها يشكلون قوة حقيقية وأصبحوا منتشرين في منظمة القرن الـ ٢١ . لقد أصبح من الممكن - في ظل انتشار المعرفة - في المنظمة عمل ترتيبات تنظيمية وإدارية جديدة بحيث أصبحت المنظمة عبارة عن فرق عمل Work Teams تساعد بعضها وتعتمد على بعضها. لها سلطاتها التي تستمد من المعرفة والمهارة وليس من مراكز رئاسية أعلى .

٣ فرق العمل المدارة ذاتيًا فى القرن الـ ٢١

تحتل فرق العمل المدارة ذاتيًا مكان الصدارة فى منظمات القرن الـ ٢١ القوية. **فمنظمات القرن الـ ٢١ تعمل فى ظروف مضطربة غامضة ولذلك فإنه من الضرورى أن تكون مرنة قادرة على الحركة دون الرجوع إلى إدارات أعلى فى ضوء الأهداف المحددة** . وعلى ذلك **فإن منظمة القرن الـ ٢١ النموذجية سيتم إدارتها من خلال فرق عمل مدارة ذاتيا** ، لها مهام واضحة وأهداف واضحة وسياسات واضحة ، قادرة على الابتكار واتخاذ القرارات بما يتلاءم مع المواقف ، **كل شخص فيها لديه التزام ذاتى** .

> إن منظمة القرن الـ ٢١ النموذجية سيتم إدارتها من خلال **فرق عمل مدارة ذاتيا**

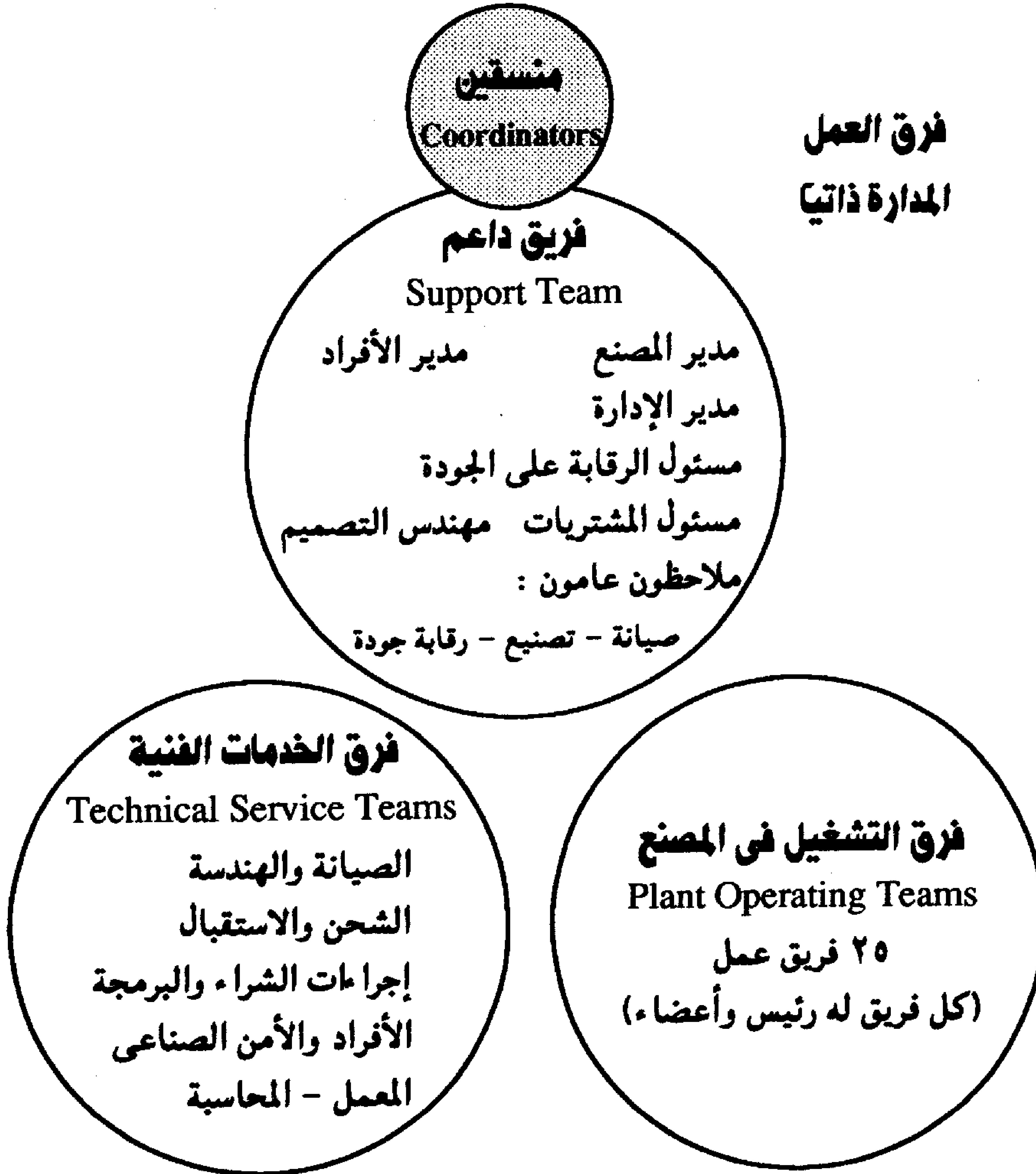
ومن المتوقع أن تكون فرق العمل متوسطة العدد ، ذات المهام المحددة والمستقلة إلى حد ما والمدارة ذاتيًا هى الوحدة التنظيمية الأولى فى منظمة القرن الـ ٢١ ولذلك فمن الضرورى تنظيم كل مهمة على أساس أن يكون فيها من ١٠ - ٢٠ شخصًا .

إن المنظمات المبنية على فرق العمل ليست منتشرة بعد فى أمريكا ، كما أنها ليست بالضرورة من خصائص الإدارة اليابانية ؛ وإن كان كثير من منظمات الأعمال اليابانية مصممة على أساس فرق العمل من ١٢ شخص عادة (١٠) .

---

(10) Tom Peters : ***Thriving on Chaos***, p. 357 .

هذا وقد تمت عدة تجارب فى شركة «جنرال موتورز الأمريكية» بدأت منذ أكثر من عشر سنوات . ومن التجارب الأولى تلك التى تمت فى مصنع «فيتزجيرالد» Fitzgerald . انظر إلى **فرق العمل** الآتية :



تنظيم مصنع «فيتزجيرالد» : فرق العمل المدارة ذاتيا(١١)

---

(11) Tom Peters, p. 359 .

تنظيم مصنع جنرال ايليكتريك فى ليفونيا . ميتشيجن .

يذكر لنا «توم بيترز» بعض العناصر فى تنظيم فرق العمل فى الثمانينات نستطيع أن نعيد تصنيفها على الوجه التالى(١٢) :

أولاً : فريق تخطيط مكون من اثنين من المديرين أحدهما مدير والثانى قائد من النقابة ومعهم مجموعة عاملين يعملون كل الوقت (بالساعة) لمدة عام مهمته تنظيم وتشغيل المصنع . وللفريق الحق فى زيارة مصانع أخرى والاطلاع على الحسابات السرية .

ثانياً : كل شخص فى المنظمة لابد وأن يكون عضواً فى مجموعة من ٨-١٥ شخص حيث تم تسمية كل مجموعة **فريق أعمال** **Business Team** وليس بفريق عمل Work Team على اعتبار أن **فريق الأعمال مركز مستقل إلى حد كبير فى ضوء معايير سابقة محددة مسئول عن جدولة الإنتاج وحل المشكلات** ... إلخ .

إن الأسواق فى القرن الـ ٢١ والتكنولوجيا والمنافسة ستتطلب بناء المنظمة على أساس فرق عمل أو فرق الأعمال مدارة ذاتياً وإن كان جميع مفاتيحها غير معروفة لنا الآن .

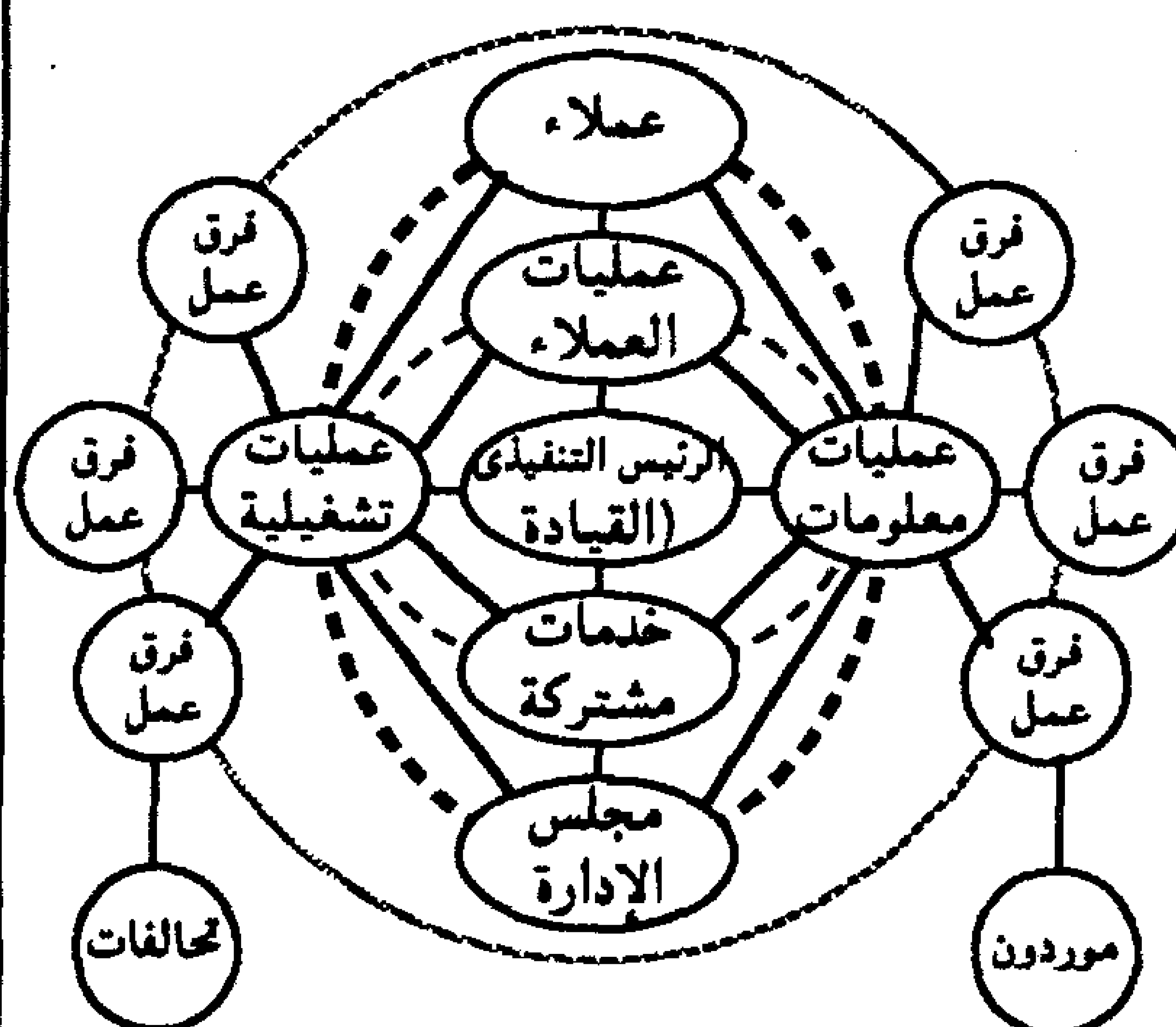
ولقد وضع فريق الأعمال لنفسه معايير أداء كمّية ويجتمعون مرة في الأسبوع على الأقل ويتم تحديد المرتبات على أساس درجة الخبرة والعلم الذى يستوعبوه من انضمامهم لفرق الأعمال. وحيث يتم مكافأة أعضاء الفريق على الأفكار التى يقدمونها.

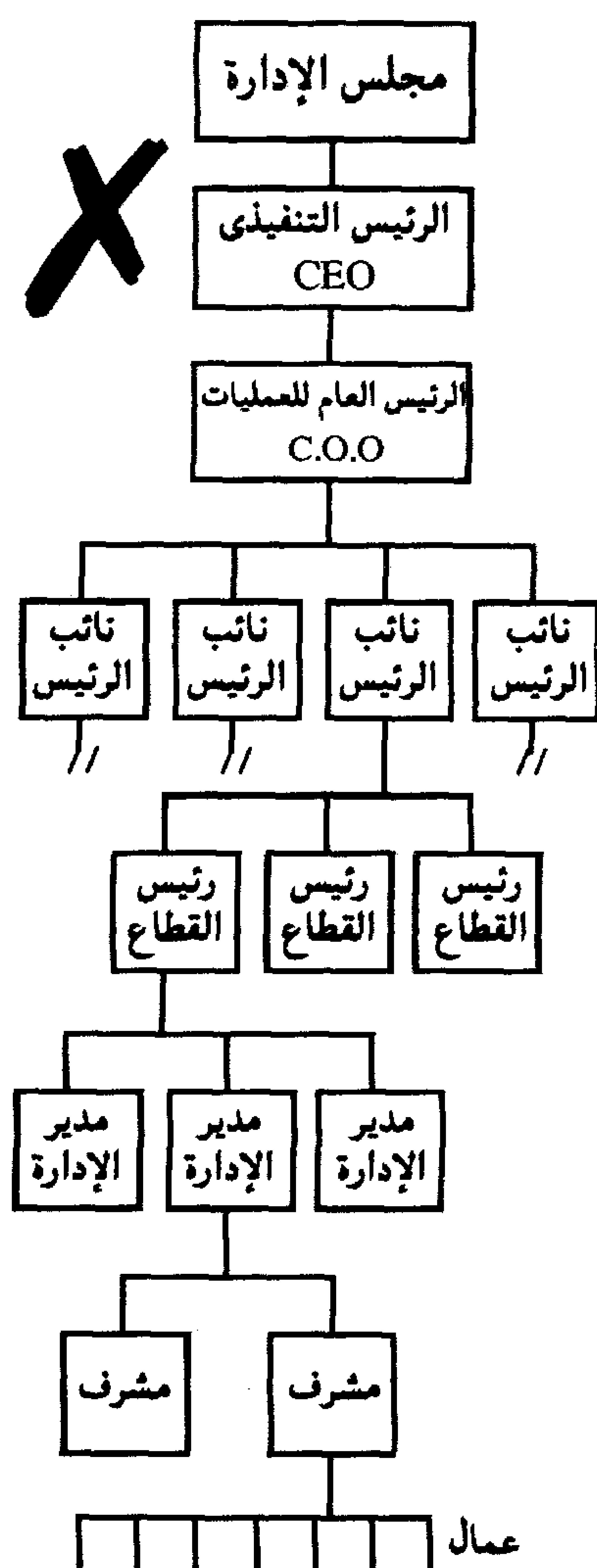
وفيما يلى مقارنة بين منظمة القرن الـ ٢١ المدارة بفرق العمل وبين التنظيم التقليدى الذى كان سائداً فى القرن الـ ٢٠ :

---

(12) Tom Peters, p. 358 ff .

منظمة القرن الـ ٢١ مقارنة بالتنظيم التقليدى للقرن الـ ٢٠(١٣)





(13) Warren Bennis & Michael Mische : ***The 21st Century Organization,*** p 103 .

النموذج البيروقراطى فى التنظيم لم يصبح صالحاً للقرن الـ ٢١ :

نؤكد مرة أخرى أن منظمات القرن الـ ٢١ لابد وأن تكون مرنة للتعامل مع التحديات التنافسية المفروضة عليها . ولذلك فإن المنهج البيروقراطى التقليدى يواجه انتقادات حادة فى الهيكلة التنظيمية لمنظمة القرن الـ ٢١ . فالمنهج البيروقراطى التقليدى لا ينتج السرعة العالية الواجبة ولا يحقق الجودة العالية المطلوبة ولا يحقق الإنتاجية العالية المطلوبة للتنافس العالمى الحاد ، كما أنه لا يحقق للمنظمات التى ترغب أن تتغير أو تتكيف بسرعة لظروف السوق المضطربة(١٤) .

فمن المعروف أن النموذج البيروقراطى فى التنظيم يعتمد على درجة عالية من التخصص ، وعلى درجة عالية من تقسيم العمل على مستوى الوظيفة ، كما يعتمد على السلطة الهيراركية من خلال التسلسل الرئاسى وعلى القواعد الرسمية وإجراءات التشغيل النمطية . إن هذه العناصر تضمن سيطرة الإدارة والاستقرار التنظيمى أما فى حالات التغير المستمر أو السريع حيث هناك طلب متزايد على الأداء العالى فإن النماذج البيروقراطية تفقد قيمتها وتعتبر عائقًا للتقدم أو حتى للبقاء فى دنيا الأعمال .

---

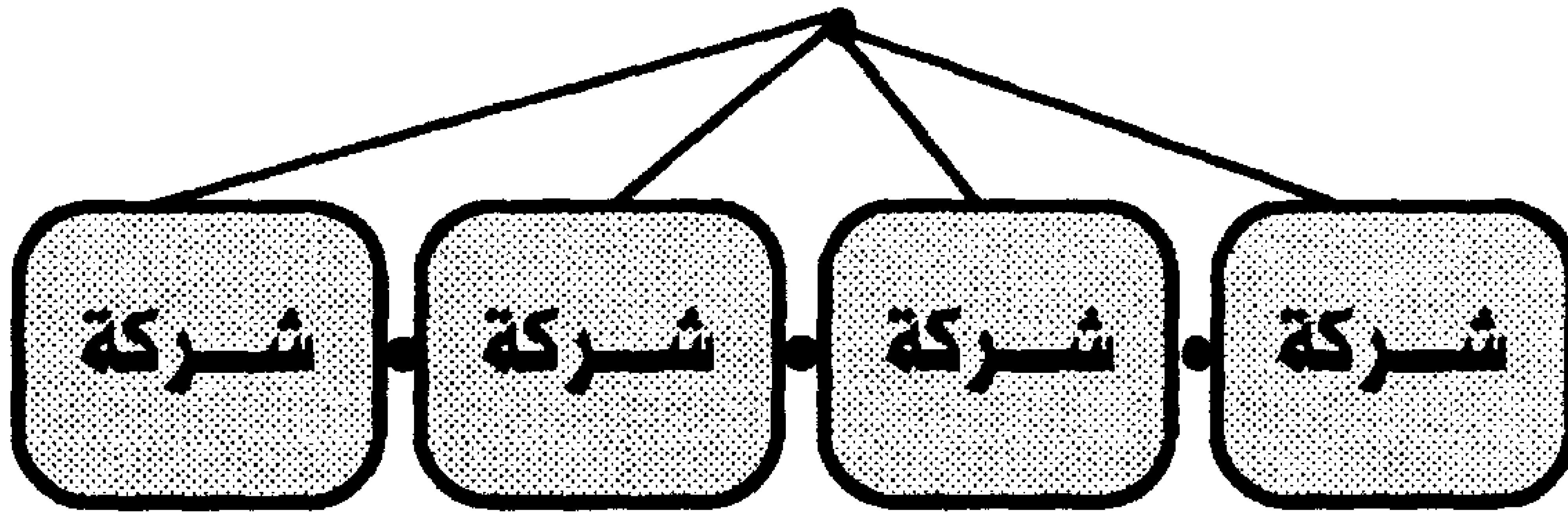
(14) Finegold, «Organization for Competencies & Capabilities», ***Tomorrow's Organization,*** by S. Mohrman, pp. 133 ff .

كلمة أخيرة حول التنظيم الفيدرالي للشركات عابرة القارات :

ونحن نتوقع أن تتجه معظم منظمات القرن الـ ٢١ إلى **التنظيم الفيدرالي حيث استقلال الأجزاء يطلق الطاقات** ، وحيث **يكون للناس الحق في تنفيذ الأشياء بالطريقة التي تحلو لهم** طالما أنها كانت في ظل المصلحة العامة، ويكون كل ذلك بناء على توافر المعرفة والمعلومات ، **وحيث الناس ترغب في أن تكون موجهة بالرؤية والاقناع بدلاً من القهر واللوائح** .

ان الصمغ الذى يربط التنظيم الفيدرالى هو التكنولوجيا : تكنولوجيا المعلومات وفى هذه الحالة من الممكن تقسيم الشركة الكبيرة إلى شركات صغيرة لا يزيد أعضاءها عن ٢٠٠ فرد مثلاً وعدد قليل من المستويات الإدارية فى ظل التكنولوچيا المعاصرة للمعلومات .

ان الصمغ الذى يربط التنظيم الفيدرالى هو تكنولوجيا المعلومات



شكل يبين تقسيم الشركة الكبيرة إلى شركات صغيرة يربطها الأهداف العليا وتكنولوچيا المعلومات .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

التنظيم الكلاسيكى	Classic Organization
التنظيم البيروقراطى	Bureaucratic Organization
التنظيم الفعّال	Effective Organization
التنظيم المدمج	Compact Organization
فرق العمل المدارة ذاتيًا	Self - directed Work Teams
التنظيم الفيدرالى	Federal Organization



أسئلة للمناقشة

١ - يرى المطلعون أن الفكر التنظيمى الكلاسيكى قد سيطر على منظمات القرن العشرين . اشرح ذلك مع ضرب الأمثلة ؟

٢ - يقال أن النموذج البيروقراطى فى التنظيم امتداد للنموذج الكلاسيكى . اشرح ذلك ؟

٣ - يرى المطلعون أن الهرم التنظيمى فى القرن العشرين طويل والمركزية شديدة . لماذا ؟

٤ - لم يعد الفكر التنظيمى والنماذج التنظيمية التى كانت سائدة فى القرن العشرين صالحة للقرن الـ ٢١ . لماذا ؟

٥ – ما هى مقومات التنظيم الفعال ؟ وما هى درجة صلاحية هذا النموذج لمتطلبات القرن الـ٢١ ؟

٦ – ان الهرم التنظيمى لمنظمة القرن الـ ٢١ مدمج والصلاحيات قرب التنفيذ. اشرح الأسباب التى تطلبت ذلك ؟

٧ – هناك إتجاه تنظيمى الآن إلى وضع الاختصاصين فى الميدان وإعادة تكليف الأفراد بالمهام المولدة للدخل . كيف ؟ لماذا ؟

٨ – ما معنى فرق العمل المدارة ذاتياً ؟ وهل يختلف ذلك عن مفهوم فرق العمل الذى نعرفه فى القرن العشرين ؟ كيف ؟ هل فرق العمل المدارة ذاتياً منتشره فى أمريكا ؟ وماذا عن اليابان ؟

٩ – اشرح كيف استخدمت شركة جنرال موتورز الأمريكية فرق العمل المدارة ذاتيًا ؟

١٠- يرى البعض أن الأسواق فى القرن الـ ٢١ والتكنولوجيا المتقدمة والمنافسة الشرسة ستتطلب بناء المنظمات على أسس فرق أعمال Business teams مدارة ذاتيًا . ما رأيك ؟

١١- ارسم شكلاً يوضح الفرق بين تنظيم منشأة القرن الـ ٢١ وتنظيم منشأة القرن العشرين ؟ مبينا خط السلطة والتسلسل الرئاسى ؟

١٢- يرى البعض أن الصمغ الذى يربط التنظيم الفيدرالى هو تكنولوجيا المعلومات . ما معنى هذا وما رأيك؟

١٣- هل تعتقد أن هناك علاقة بين إعادة هندسة العمليات وبين تنظيم المنشآت فى القرن الـ٢١ . كيف ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Bennis, Warren & Mische, Michael : ***The 21st Century Organization : Reinventig Through Reengineering.*** Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .

Etzioni, Amitai : ***A Comparative Analysis of Complex Organizations*** (New York : Free Press, 1961.

Finegold, «Organization for Competencies & Capabilities», ***Tomorrow's Organization, Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World.*** Susan Mohrman, **et. al.**, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1998 .

Hope, Jeremy & Tony Hope : ***Competing in the Third Wave. The Ten Key Management Issues of the Information Age.*** Boston : Harvard Press, 1997 .

Koontz, Harold and Cyrll O'Donnell : ***Principles of Management.*** New York : McGraw-Hill Book Company, 1959.

Kotter, J : ***Organization Dynamics : Diagnosis and Intervention.*** (New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Lawrence, Pau and Jay Lorsh : ***Organization and Environment : Managing Differentiation and Integration*** (Boston : Harvard University Press, 1967) .

Likert, R. : ***The Human Organization.*** New York : McGraw-Hill, 1967.

Marsh, James and Herbert Simon, ***Organizations***, New York : John Wiley and Sons, Inc., 1958.

Mooney, James : ***The Principles of Organization***, New York : Harper and Bros., 1947.

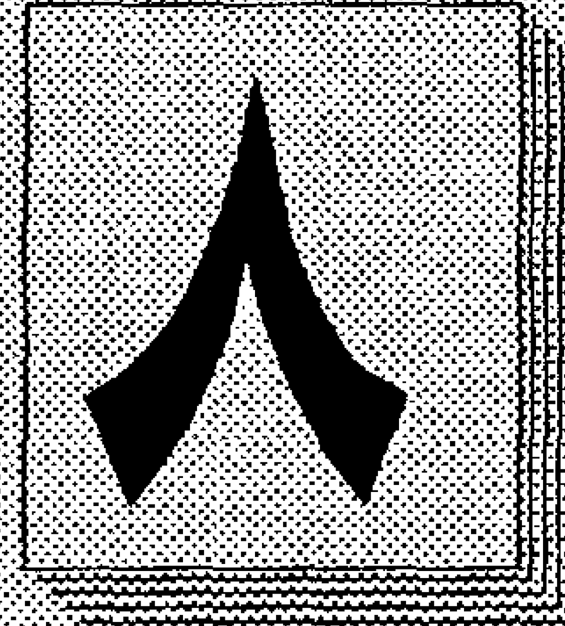
Peters, Tom : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution***. Ner York : Harper & Row Publishers, 1987 .

Scott, William : «Organization Theory An Overview of the Field» ***Theories of Organization*** (Chicago, St. Clair Press, 1975).

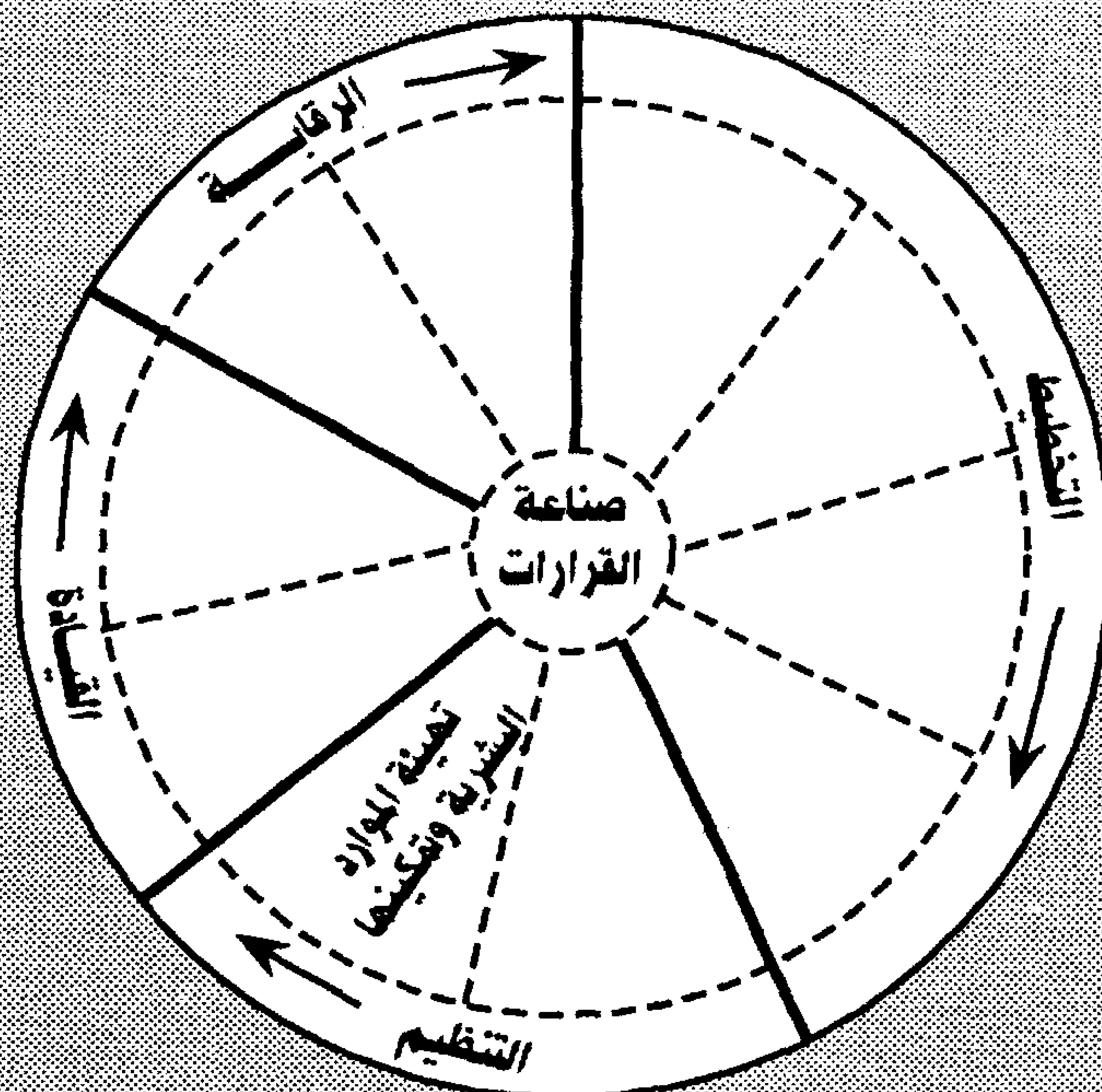
Tosi, Henri : ***Theories of Organization.*** Chicago. St. Clair Press, 1975.

Weber, Max : ***The Theory of Social and Economic Organization, trans*** . by T. Parsons, New York : The Free Press, 1947.





تهيئة الموارد البشرية وتمكينها



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تأكيد حقيقة أن «**الإدارة هى إدارة الموارد البشرية**» وأن المورد البشرى هو المورد الوحيد الحقيقى فى أى منشأة وبالتالى فإن تهيئة الموارد البشرية وتمكينها تحتل مكانًا محوريًا فى إدارة القرن الـ ٢١ .

كما يهدف هذا الفصل إلى إيضاح فلسفة ومنهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها وعرض منهج فعّال لإدارة الموارد البشرية ابتداء من الاختيار والتدريب والتحفيز وانتهاء بالتقييم .

موضوعات الفصل

الادارة هى ادارة الموارد البشرية

١ الادارة هى ادارة الموارد البشرية .

٢ مفهوم تمكين الموارد البشرية Empowerment .

٣ منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها :

١/٣ الاختيار السليم .

٢/٣ التدريب الفعال المستمر والتعلم من خلال التكنولوجيا .

٣/٣ التحفيز الفعّال .

٤/٣ توفير مناخ للانجاز فوق العادى .

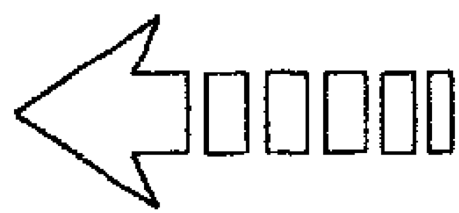
٥/٣ التقييم السليم لأداء العاملين .

مقدمة

قلنا فى الفصل الأول أن الدنيا تغيرت وانقلبت رأسًا على عقب ، وسيطرت التكنولوجيا المتقدمة فى المعلومات والاتصالات ، وتحررت التجارة العالمية ، وبات من الضرورى التوجه العالمى ، واشتدت المنافسة ، وأصبحت شرسة عالميًا ومحليًا ، وحاولت كثير من الشركات والمنشآت **إعادة هيكلة نفسها بتصغير حجمها وتقليل عدد موظفيها . وربما اختيار موظفين من نوع جديد** أكثر معرفة وأكثر قدرة على التعامل مع الكمبيوتر والتجارة الالكترونية والانترنت .. أكثر قدرة على التعامل العالمى مع كل الأجناس وفى كل البلدان .. أكثر سرعة فى الاستجابة لمتطلبات السوق ولمتطلبات العملاء الذين ازدادت توقعاتهم .

لقد قلنا فى الفصل الأول عند الكلام عن الطاقات البشرية ان هناك اتجاه جديد ينظر إلى الموارد البشرية على أنها **اغلى اصول واصبح هم الشركات هو خلق نوعية من الموظفين تعمل وفق التزام ذاتى .. وتغير العقد الاجتماعى** وأصبحت المرتبات العالمية غير كافية لجذب المهرة والطموحين وقلنا **أنه لم يصبح من الضرورى للمنظمة أن تمتلك الموظفين لتنفيذ العمل** وذكرنا أن منظمة القرن الـ ٢١ ستكون $\frac{١}{٢}$ x ٢ x ٣

وفى هذا الفصل ننطلق من حقيقة نحب أن نؤكد عليها هى أن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية .



(*) راجع الفصل الأول من الكتاب ص ٢٧ .

١ الإدارة هى إدارة الموارد البشرية

○ تساؤلات مبدئية :

ما هو محور الاهتمام فى الإدارة - فى أى إدارة فى أى منظمة - هل هى الأشياء أم الأشخاص ؟ هل هى المادة أو الموارد المادية (الطبيعية والمالية) أم الموارد البشرية ؟ هل إدارة الموارد البشرية شىء ، والإدارة بشكل عام شىء آخر . أم أن الإدارة هى إدارة الموارد البشرية ؟ هل هناك مورد حقيقى غير الموارد البشرية ؟

هل صحيح أن سوء إدارة البشر يؤدى إلى سوء إدارة العمل ؟ كيف ينظر رجال الفكر الإدارى إلى الأفراد : كقطع غيار أم ككائنات حية ؟ هل تغير الفكر الإدارى فى نظرية للأفراد فى القرن العشرين وماذا عن القرن الـ ٢١ ؟ وما الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ؟ هل هو فرق فى الكلمات، أم فرق فى المحتوى . أم فرق جوهرى بين منطق كل منهما ؟

○ حقيقة اساسية :

إن المطلع على الفكر الإدارى المعاصر اليوم لابد وأن ينتهى إلى نتيجة أساسية ؛ وهى أن الإدارة هى : إدارة الموارد البشرية ، ولو اختلفت المسميات أو المداخل . وليس ذلك مجرد اكتشاف ظهر اليوم ولكنها حقيقة نادى بها الكثيرون . ففى أحد المؤتمرات السنوية لجمعية الإدارة الإمريكية ، أعلن أحد

نواب رئيس شركة كبيرة من الشركات الأمريكية أن «الإدارة هى إدارة الأفراد» . إن هذه العبارة الشهيرة ، تعتبر بمثابة مفتاح الفكر الإدارى المعاصر ، وإن كان ذلك قد قيل فى الثلث الأخير من القرن العشرين . هذه العبارة هى بالنص الإنجليزى كمايلى :

«Management IS personnel administration»

○ **المدير الجيد هو مدير أفراد جيد :**

ويبدو أن هذا التوجه (الإدارة هى إدارة الموارد البشرية) حينئذ ، قد جذب انتباه الكثرين لدرجة أن رئيس جمعية الإدارة الامريكية قال بالحرف الواحد [1] : «**إن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد**» . وبعبارة أخرى فإن المدير التنفيذى الجيد يجب أن يكون محور تفكيره الأفراد ... ومدير الأفراد الكفء لابد وأن يكون محور تفكيره الإدارة .

فتخطيط القوى العاملة يسير جنبا إلى جنب مع التخطيط طويل الأجل: فكما يتطلب ذلك استخدام نظم تقويم (تقييم) الأداء ، نظم حصر الطاقات البشرية الموجودة ... وبناء التنظيم الإدارى وتطويره هو موضوع يهم كل مدير. وبصفة خاصة الإدارة العليا : فالتفكير فى التنظيم وتطويره مرتبط تمام الارتباط بإدارة الأفراد .. فتوزيع الأفراد مرتبط بالتنظيم والمناصب . ووضع معايير الأداء الإدارى . يأخذ دوراً محوريًا بين التطبيقات الإدارية المرغوبة . وتقييم أداء الأفراد مقابل معايير ، أسلوب من أساليب الإدارة

---

(١) رئيس جمعية الإدارة الأمريكية حينئذ هو «لورنس أبلى» انظر :
Lawrence Apply, «Management Is Personnel Administration,» *Personnel,* March-April, 1969.

وأسلوب من أساليب إدارة الأفراد . وتحسين الأداء أو تطوير الأفراد وزيادة مهاراتهم مسئولية أساسية للإدارة الإشرافية من ناحية ، ومسئولية إدارة الإفراد من ناحية أخرى . ونظم الحوافز يجب أن تكون دقيقة وملائمة وفى الوقت المناسب إذا كان من المطلوب أن تكون فعاله ، بحيث تستقطب أو تجذب الأكفاء ، وتحتفظ بهم ، وهى نظم يهتم بها كل المديرين ، وفى نفس الوقت يهتم بها مدير الأفراد .

○ سوء إدارة البشر يؤدى إلى سوء إدارة العمل :

إن هدف أى منظمة تحقيق انتاجية عالية من خلال إدارة العمل ، ولكن العمل يتم من خلال إدارة البشر . **وقواعد المنطق فى إدارة العمل تختلف عن قواعد المنطق فى إدارة البشر** ؛ فمنطق البشر يختلف عن منطق الآلات . فمن الضرورى النظر إلى الإنسان على أنه عضو له خصائص « بيولوچية » و«سيكولوچية » وقدرات وحدود .. ومعنى ذلك ضرورة اعتبار المورد البشرى على أنه كائن إنسانى له شخصيته ، يستطيع أن يراقب عدد ساعات عمله ، ومستوى جودته ، وهو ما يعنى بوجود مسئولية ودوافع ومشاركات ، وإشباعات وحوافز وجزاءات وقيادة ... الخ . ولا يمكن إدارة أى عمل دون إدارة البشر **وسوء إدارة البشر تؤدى بطبيعة الحال إلى سوء إدارة العمل** ، مهما كان رئيس المنشأة كفئًا . هذا ما قاله عالم الإدارة الشهير «بيتر دركر» فى الربع الأخير من القرن العشرين[٢] .

---

(٢) على حد تعبير بيتر دركر :

Peter Drucker, Management : *Tasks, Responsiblittities, Practices* (London : Heinemann, 1974), P. 41

○ محور اهتمام الإدارة هو إدارة البشر وليس إدارة الأشياء :

إن المحور الأساسي الواجب أن تركز عليه الإدارة - أي إدارة - هو **البشر** وليس **الأشياء** : الموارد البشرية وليس الموارد المادية . وفي هذا يقول «بيتر دركر» إن «**إدارة الأفراد وليست إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية**»(٣).

وبالرغم من هذا التركيز على إدارة الموارد البشرية ، فإنه لا يمكن فصل إدارة العمل أو الموارد المادية عن الموارد البشرية .. إن الموضوع ليس مسألة تخصص فني .. إنها مسألة نتائج .. نتائج متعلقة بالاستثمار ، بالأرباح والخسائر ، ... الخ . والإدارة هي تحقيق نتائج بفعالية . فالمطلوب هنا هو تحقيق الفعالية وليس مجرد الكفاءة : «فالفعالية» هي أساس النجاح، أما الكفاءة فهي الحد الأدنى للظروف اللازمة للاستمرار ، بعد تحقيق النتائج أو النجاح الذي تحقق . إن الكفاءة - على حد تعبير «بيتر دركر» - هي تنفيذ الأعمال بطريقة صواب أما الفعّالية فهي تنفيذ الأعمال الصواب . **إن عمل الإدارة المتكامل يتطلب احداث تكامل بين إدارة العمل وإدارة الموارد البشرية** التي من خلالها سيتم العمل . إن منظور الإدارة يجب أن يكون الموارد البشرية .

> الكفاءة هي تنفيذ الأعمال **بطريقة صواب** أما الفعّالية فهي تنفيذ ***الأعمال الصواب***.

---

(٣) هذه هي عبارته بالنص الأصلي كما وردت في المرجع السابق :

«Management of men should be the first and foremost concern of operating management rather than the management of things.»

○ المورد البشرى هو المورد الوحيد الحقيقى :

قال «اندرو كارنيجى» قولته المشهورة التى يعرفها الجميع :

«خذوا منا كل مصانعنا وتجارتنا ووسائل مواصلاتنا وأموالنا ، واتركوا لنا منظمتنا ، وفى أربع سنوات سأعيد بناء نفسى» هذه المقولة هى أحسن تعبير للحقيقة القائلة : **بأن أهم شىء فى الإدارة هو انتقاء الأفراد ، وتنمية قدراتهم وتحفيزهم .**

وهذا ما دعى «بيتر دركر»[٤] ، إلى القول بأن : «**أى منشأة - أو أى مؤسسة من أى نوع - لها مورد واحد حقيقى: الإنسان**»[*] .

إن الموارد البشرية هى مصدر النجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد

إن الموارد البشرية هى الموارد الكامنة فى أى منشأة ، وهى مصدر كل نجاح ، إذا تم إدارتها بشكل جيد . وهى مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها .. وقد اكتشفت كثير من منظمات الأعمال الناجحة : **أن سبب النجاح لا يكمن فى وجود الموارد المالية . ولكن يكمن فى إدارة الموارد البشرية** .. إن سبب النجاح هو فى تلك الموارد التى لا تظهر فى قوائم المركز المالى .. الميزانية وغيرها .

---

(٤) المرجع السابق ، ص ٤١ .

(*) نظراً لأهمية ماقاله نورد فيما يلى النص الحرفى باللغة الانجليزية :

Business enterprise (or any other institution) has only one true resource : man.

⊖ إدارة الأفراد أسلوب فنى أما إدارة الموارد البشرية فهى فلسفة إدارة :

إن استخدام مصطلح «إدارة الموارد البشرية» للتعبير عن أهمية الإنسان ، وللتعبير عن التحول الفكرى نحو الإنسان بدلاً من استخدام مصطلح «إدارة الأفراد» ليس مجرد تغيير فى الكلمات أو تلاعب فى الألفاظ .. ولكنه تغيير استراتيجى فى المحتوى وفى التصور .

إن الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ليس مجرد فرق فى المحتوى ، بزيادة بعض الموضوعات ، ولكن الفرق أساسًا هو فرق جوهرى ليس فقط فى المحتوى الفكرى ... ولكن أيضاً فى المنطلق الفكرى الذى يبدأ منه كل منهما(٥) .

فالأفراد - فى ظل مفهوم إدارة الأفراد - شىء تابع للمنظمة .. حتى ولو تم الاهتمام بهم فهو من وجهة نظر المنظمة فقط .. أما فى ظل مفهوم الموارد البشرية فالأفراد مهمين فى حد ذاتهم : حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيان تابع .

إن وجهة النظر هذه توضح خطًا جديداً فى الفكر الإدارى المعاصر : حول كرامة الإنسان كإنسان له توقعات وله قدرة على المفاوضة والاختيار مثل قوة المنظمة وقدرتها على الارتقاء ولا سيما فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة .

---

(5) Fred E. Schuster, ***Contemporary Issues in Human Resources Management : Cases & Readings.*** Virginia: Reston Publishing Company, A Prentice-Hall Company, 1980.

○ اهمية تنمية الموارد البشرية وتمكينها :

لقد أصبح من الضرورى فى ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة التى تكلمنا عنها فى الفصل الثانى الاهتمام فوق العادى بتنمية الموارد البشرية وتمكينها لأسباب منها :

(أ) الإدارة الفعالة للموارد البشرية تفجر الطاقات البشرية غير المستخدمة : وهى الحل الفعال لتحسين الإنتاجية .

لقد أثبتت كثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠٪ من طاقاتهم الكامنة فى المنظمات التى يعملون بها[٦] كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج من أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا .. وأن **معظم هذا الضياع سببه موجود فى دوافع الأفراد للعمل . وبالتالى فى إسهاماتهم والتزامهم .**

والدوافع لا تعطى للأفراد فهى أشياء موجودة بداخلهم ، وكل ما تستطيع الإدارة عمله ، هو توفير المناخ اللازم لكل فرد ، لكى يعطى أحسن ما عنده .. إن الإدارة توفر الظروف للالتزام الذاتى وللابتكار وللإبداع .

فالإدارة الفعّالة للموارد البشرية : تتركز فى خلق الظروف حتى يمكن أن تصل مساهمات الأفراد إلى ١٠٠٪ من طاقاتهم الكامنة الإبداعية التى أودعها الله فى الإنسان .

---

(٦) المرجع السابق.

إن الإستخدام الجيد للموارد البشرية : يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الأفراد . فإدارة الأفراد وليست إدارة الأشياء هى التى يجب أن تكون لها الأولوية فى اهتمام الإدارة .

(ب) الإهتمام بجودة حياة العمل للإنسان :

إن الإنسان الذى كرمه الله سبحانه وتعالى يجب ألا يعامل كعنصر من عناصر الإنتاج : يُشترى ويستغل ، بل يجب توفير الحياة الكريمة له : ليس فقط خارج العمل ولكن داخل العمل أيضاً .. إن حياة العمل لكثير من الرجال أطول من حياتهم الخاصة : قياساً بعدد الساعات التى يقضيها الرجل فى العمل ، إلى عدد الساعات التى يقضيها فى منزله .

إن الاهتمام **بجودة حياة العمل** ، يجب أن تكون الشغل الشاغل لأى إدارة تعترف بكرامة الإنسان وقيمته ، **وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل :**

عناصر تحقيق جودة حياة العمل

١ - أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار .

٢ - ظروف عمل صحية وتوفر الأمن .

٣ - فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة .

٤ - فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان .

٥ - تكامل اجتماعى يظهر فى مساندة المجموعة التى يعمل معها ، فى الدعم العاطفى الاجتماعى ، الذى يلقاه فى الإحساس بكرامته وقيمته كإنسان ..

٦ - توفير الحقوق الإنسانية التى منحها الله مثل العدالة والحرية المسئولة.

٧ - العمل المتوازن الملائم ، من حيث كمية العمل وتخطيط التطور الوظيفى، وعدم التجنى على الحياة المنزلية لكثرة العمل أو التنقلات .

٨ - القيمة الإجتماعية للإنسان بشكل عام ..

إن هذه المعايير تكون فى مجموعها إطاراً عظيمًا ، لتصميم سياسات إدارة الموارد البشرية .. ففى جودة حياة العمل ، يوجد كل أمل للمنشآت العربية .

(جـ) الاختلافات الفردية تحتم الإدارة الجيدة للموارد البشرية :

إن الإدارة الجيدة للموارد البشرية ضرورية ، **لوجود اختلافات فردية بين البشر . ووجود اختلاف فى دوافع الإنسان من فترة إلى فترة أخرى فى حياته.** فمن المعروف الآن أنه توجد اختلافات فردية بين البشر (كما هو معروف) . تجعل من الضرورى على الإدارة أن تكون حساسه لهذه الاختلافات ، **فما يكون ملائماً لفرد قد لا يكون ملائما لفرد آخر ..**

والمجتمع العربى اليوم ، يمر بتغييرات جوهرية فى النواحى الاقتصادية والاجتماعية «والاجتماعية النفسية» والتعليمية والسياسية والقانونية .. وهذه التغييرات ستعكس نفسها على الأفراد القائمين . **فالموارد البشرية المتعلمة . لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية نصف المتعلمة .. والموارد البشرية الملتزمة لها متطلبات تختلف عن الموارد البشرية غير الملتزمة نسبياً.**

تعال معنا الآن ندرس باختصار مفهوم «**تمكين**» الموارد البشرية تمهيداً لعرض المنهج المتكامل لتحقيق ذلك .

٢ مفهوم تمكين الموارد البشرية(٧)

يتفق عد كبير من الخبراء على أن «التمكين» Empowerment يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على «**التفكير على طريقة رجال الاعمال**» - وليس على طريقة الموظفين - وتقوم بتدعيمهم عندما يفعلون ذلك . ومن أجل ممارسة سياسة «تمكين العاملين» فإنه لابد أن تنظر الإدارة للأمور بطريقة مختلفة : أولها أن تكون أفعالهم الإدارية مثل أقوالهم أو على حد التعبير الأمريكى «Walk the talk» : فكل أفعالهم وأقوالهم لابد وأن تدعمهم منذ بداية الرحلة لكى يكونوا مستقلين .

وعلى حسب درجة الاستقلال فى الفكر والتنفيذ المطلوب تتحدد درجة التدريب ودرجة الرعاية ودرجة التدعيم . وهناك عدد كبير من الناس ليست جاهزة لتكون مستقلة فى الفكر وتتحمل وتقدر على التنفيذ . وتصبح محاولات التمكين ضياع فى ضياع ، سواء كان ذلك من جانب المرؤوسين أو جانب الرؤساء . فعندما لا تكون أفعال الرؤساء مطابقة لكلامهم فإن النظام يتدهور للخلف بدلاً من التقدم للأمام .

وهناك فرق كبير بين **التفويض** Delegation وبين **التمكين** . وغالبًا ما يخلط الناس بينهما فعندما يفوضون السلطة فإنهم يطلقون عليها تمكين :

(7) Lynne Tyson : ***«Empowerment» Human Resources Management.*** Handbook, pp. 262

فالمقصود بـ «التفويض» هو إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقط مراقبة أو نقط متابعة . ومن أمثلة التفويض : تكوين لجان للدراسة ، فرق حلقات الجودة .. حيث يقومون بالدراسة وتقديم الحلول ورفع التقارير .

أما «التمكين» يحدث **عندما يعطى للأشخاص أو اللجان ميزانيات وأموال وبارومترات** (أو معايير ومعدلات) **وموارد والحرية فى حل المشكلات وتنفيذ الحلول التى يرونها دون الحاجة إلى الحصول على «موافقة» من أعلى .**

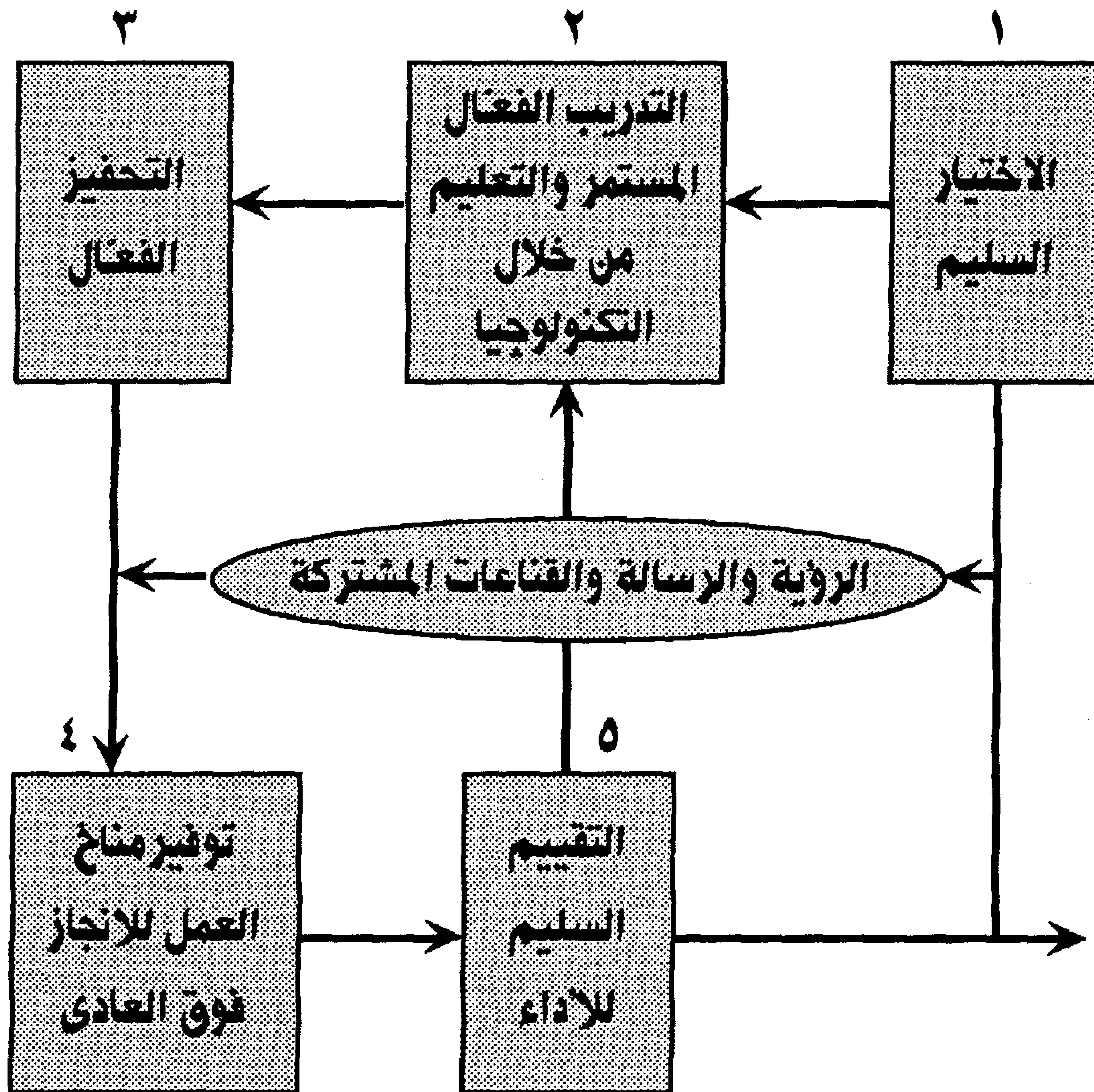
فى التمكين يعطى الافراد ميزانيات وأموال وبارومترات وموارد كما يتم اعطائهم سلطات فى حل المشكلات وتنفيذ الحلول التى يقررونها دون الحاجة إلى الرجوع إلى أعلى .

ويسمح «التمكين» فى ظل هذا التصور بأن تستطيع فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار فى التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعّالية الكلية والربحيةوذلك دون الرجوع إلى أعلى . **فالاعتماد على الإدارة العليا والتفويض يعطى رسائل معاكسة .**

ولكن «التمكين» **يتطلب ثقافة أو حضارة خاصة فى المنظمة** : مناخ يعتمد على ويسمح بإحداث تغييرات جوهرية فى النظر إلى الأمور، لابد من **تغيير أنماط الرؤساء** وربما يتطلب الأمر تغيير بعض من أولئك غير المستعدين لقبول الفكرة الجديدة .. لابد أحيانًا من **إعادة تنظيم المؤسسة والغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية** . ولذلك فمن الحكمة دراسة **معدل التغيير نحو التمكين** للحد من مقاومة هذه السكين الحامية .

٣ منهج متكامل لتهيئة الموارد البشرية وتمكينها

فيما يلى عناصر ومراحل منهج متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها على المستوى الكلى والمستوى الفردى : ابتداء من الاختيار السليم حتى التقييم السليم مروراً بالتدريب والتحفيز وتوفير مناخ العمل واعتماداً على الرؤية والرسالة والقناعات المشتركة .



١/٢ الاختيار السليم

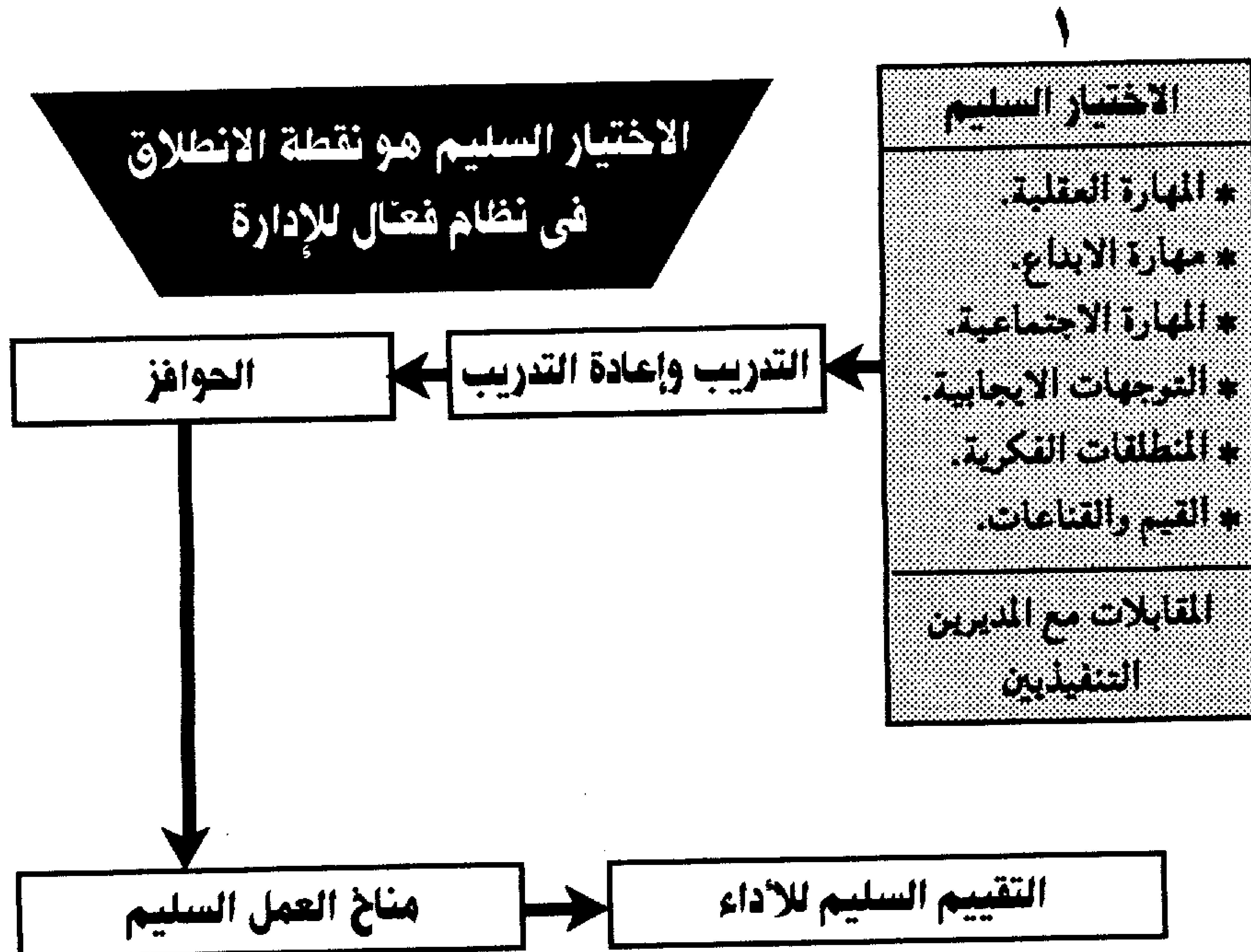
الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق فى نظام فعّال للإدارة . فلابد أن تختار منظمات القرن الـ ٢١ أعضاءها بعناية لكى تتأكد من أن ما يتم اختياره ملائم للمنظمة وطبيعة عملها والظروف التى تعمل فيها . إنها على قناعه بأن الاختيار السليم لأعضائها هو المدخل لضمان انهم سيكونوا على المستوى ؛ ولذلك فإنها تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع الأوضاع الجديدة مثل : (١) المهارة العقلية (٢) ومهارة الابداع (٣) والمهارة الاجتماعية وهى ترى أن تلك المهارات لها أولوية على المهارة الفنية - بالرغم من أهميتها - يمكن لأعضائها أن يحصلوا عليها بالعمل فى الوظيفة . إن منظمة القرن الـ ٢١ تهتم - بصفة خاصة - بالتوجهات الايجابية Attitudes للمرشحين للعمل فيها ، مثلما تهتم بمنطلقاتهم الفكرية الاساسية (أو التركيبة الدماغية) Paradigms .

الاختيار السليم للموارد البشرية هو نقطة الانطلاق فى نظام فعّال للإدارة

ان قادة منظمة القرن الـ ٢١ يهتمون بمقابلة المرشحين بأنفسهم وبشكل مكثف لكل مرشح . وهم لا يفوضون المقابلات لمديرى إدارات الخدمات المساعدة (إدارة الأفراد فى منظمة القرن الـ ٢٠) لأنهم مقتنعون أن المنظمة ما هى إلا الأعضاء الذين سيعينوهم .

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعات المنظمة

إنهم يختارون الأعضاء الذين تتسق قيمهم وقناعاتهم مع قيم وقناعة منظمة القرن الـ ٢١ .. فلابد أن يختاروا من يتوافر فيهم **قيم وقناعات الانجاز** لأنهم سيعملون فى حضارة إنجاز(*) ولابد أن **يختاروا أعضاء مرنين** لتلائم الظروف التى تعمل فيها منظمة القرن الـ ٢١. ولذلك فإنك تجد المديرين التنفيذيين لا يهتمون بالشهادات الجامعية الحاصل عليها المرشحون - بالرغم من أهميتها - كما لا يهتمون بخطابات التوصية أو خطابات الخبرة ... ذلك أن تلك المستندات لا تعنى بالضرورة ما فيها .. فالعبرة بالقناعة مع الشخص فى المقابلات .. وإن ذلك يتطلب مهارة خاصة فى إجراء المقابلات فمديروا منظمة القرن الـ ٢١ قد أجادوها.



(*) Achievement culture.

٢/٣ التدريب الفعّال المستمر والتعلم من خلال التكنولوچيا

○ مهارات جديدة :

فى ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضرورى لمنظمات القرن الـ ٢١ أن **تدرب أعضاءها وتعيد تدريبهم**، لأنهم يريدون منظمة أعضاءها على مستوى عالى من المهارة : مهارة فى التشخيص وفى التحليل وفى اتخاذ القرارات فى ضوء مستجدات الواقع ، مهارة فى التكيف مع الظروف المتغيرة ، مهارة اجتماعية فى التعامل مع باقى أعضاء الفرق التى ينتمون إليها ، مهارة فى التعامل مع العملاء بحيث يحققون رضاهم التام . ان منظمة القرن الـ ٢١ تؤمن بأن المديرين الملتزمين يمكن أن يحركوا الجبال.

مهارات التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات والمهارات الاجتماعية

○ مواصفات برامج التدريب :

إن المديرين فى منظمة القرن الـ ٢١ يؤمنون تمامًا بأهمية التدريب وسنلاحظ المواصفات الآتية لبرامج التدريب عندهم :

١ - **تدريب مكثف عند بداية التعيين** على المهارات المطلوبة فى الوظائف التى سيتم الابتداء بها (سواء كانت كيفية العناية التامة بالزبون أو مهارة الاتصال ... إلخ) .

٢ - النظر إلى جميع الموظفين على أنهم يعملون لبعض الوقت سواء من منظور المنظمة أو منظور من يشغل تلك الوظائف .

٣ - إجبار جميع الأعضاء فى المنظمة على الالتحاق بالتدريب كل سنة .

٤ - تخصيص ميزانية كبيرة للتدريب .

٥ - ليس هناك حدود للمهارات الممكن تعلمها . انظر مثلاً ما كانت تفعله ديزنى وجنرال ايلكتريك وفيدرال اكسبريس - على سبيل المثال - إنها تكشف التدريب قبل الالتحاق بالعمل وأثناء العمل للرؤساء والمرؤوسين .. فى أوقات الكساد أو الأزمات أو فى أوقات الازدهار ..

٦ - استخدام التدريب للحصول على الالتزام باستراتيجية جديدة .

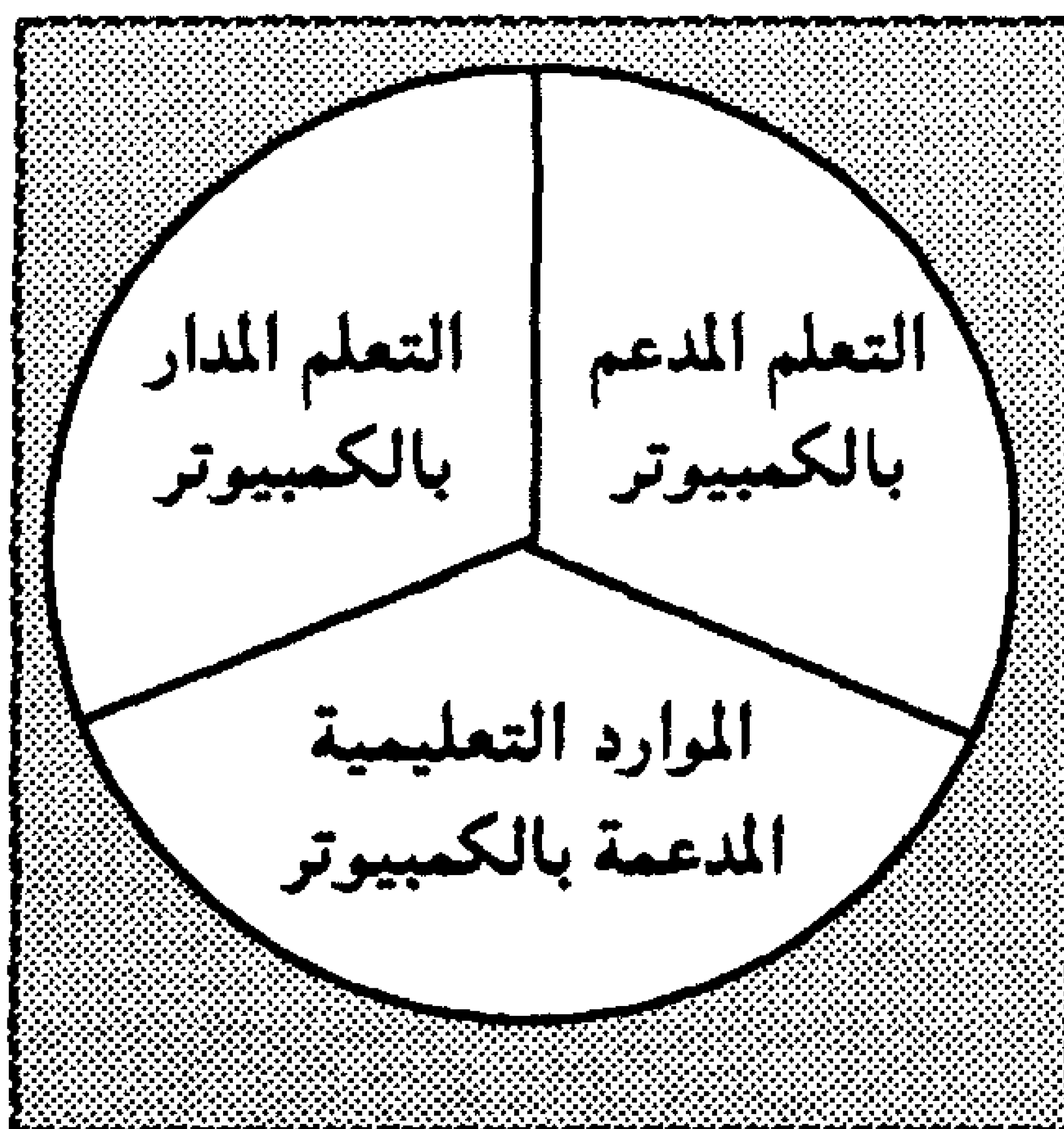
٧ - يشترك المديرون التنفيذيون فى التدريب لكى لا يكون نظريًا .

إن منظمة القرن الـ ٢١ تنظر إلى نفسها على أنها معهد تدريب أو جامعة لتدريب أعضائها .

٨ - يستخدم التدريب لتعليم أعضاء المنظمة رؤيتها وقيمها وقناعاتها.

○ التعلم من خلال التكنولوجيا(*) :

فى أواخر القرن العشرين كان المقصود من التعلم من خلال التكنولوجيا هو إعطاء محاضرات مدعمة بالكمبيوتر أى من خلال كمبيوتر. ولكن التعلم من خلال التكنولوجيا مع بداية القرن الـ ٢١ سيكون له معنى أوسع فهو يشمل :

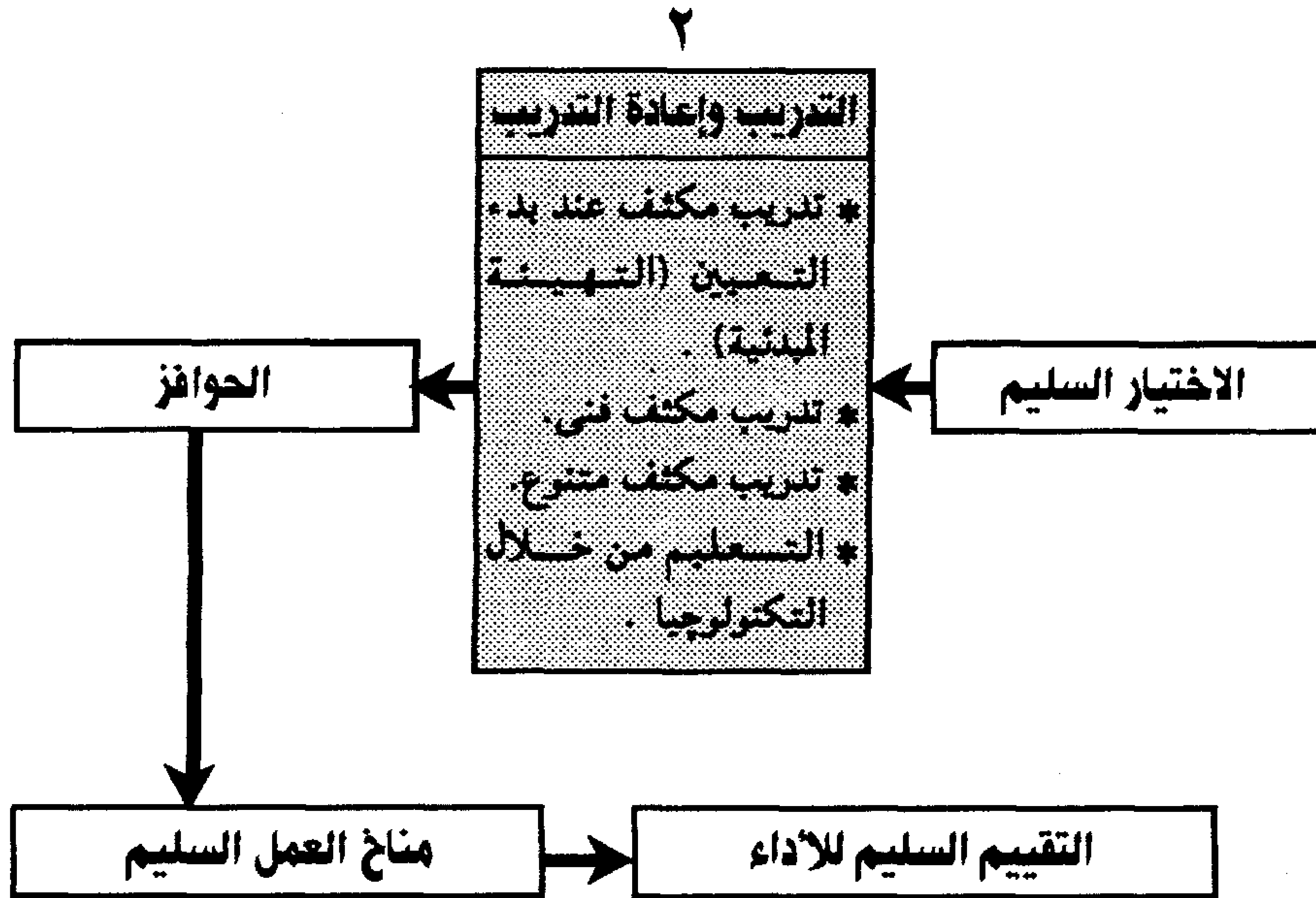


(*) Technolgy - Based - Learning (TBL).

١ - **التعليم المدعم بالكمبيوتر(*)** حيث التفاعل مع الكمبيوتر مثل التفاعل مع المدرب وفيها يتم دراسة الحالات بالكمبيوتر ... إلخ.

٢ - **التعليم المدار بالكمبيوتر(**)** حيث يتم بناء بنك أسئلة ، تساعد على توجيه الدارس فى كيفية التحصيل الممتاز .

٣ - **المواد التعليمية المدعمة بالكمبيوتر(***)** وهى بمثابة مكتبة الكترونية يتم من خلالها استرجاع المعلومات والموضوعات ... إلخ .



شكل يوضح موقع التدريب فى منظومة الإدارة الفعّالة فى القرن الـ ٢١ (٨)

(*) Computer - Assested - Instruction (CAI)

(**) Computer- Managed - Instruction (CMI).

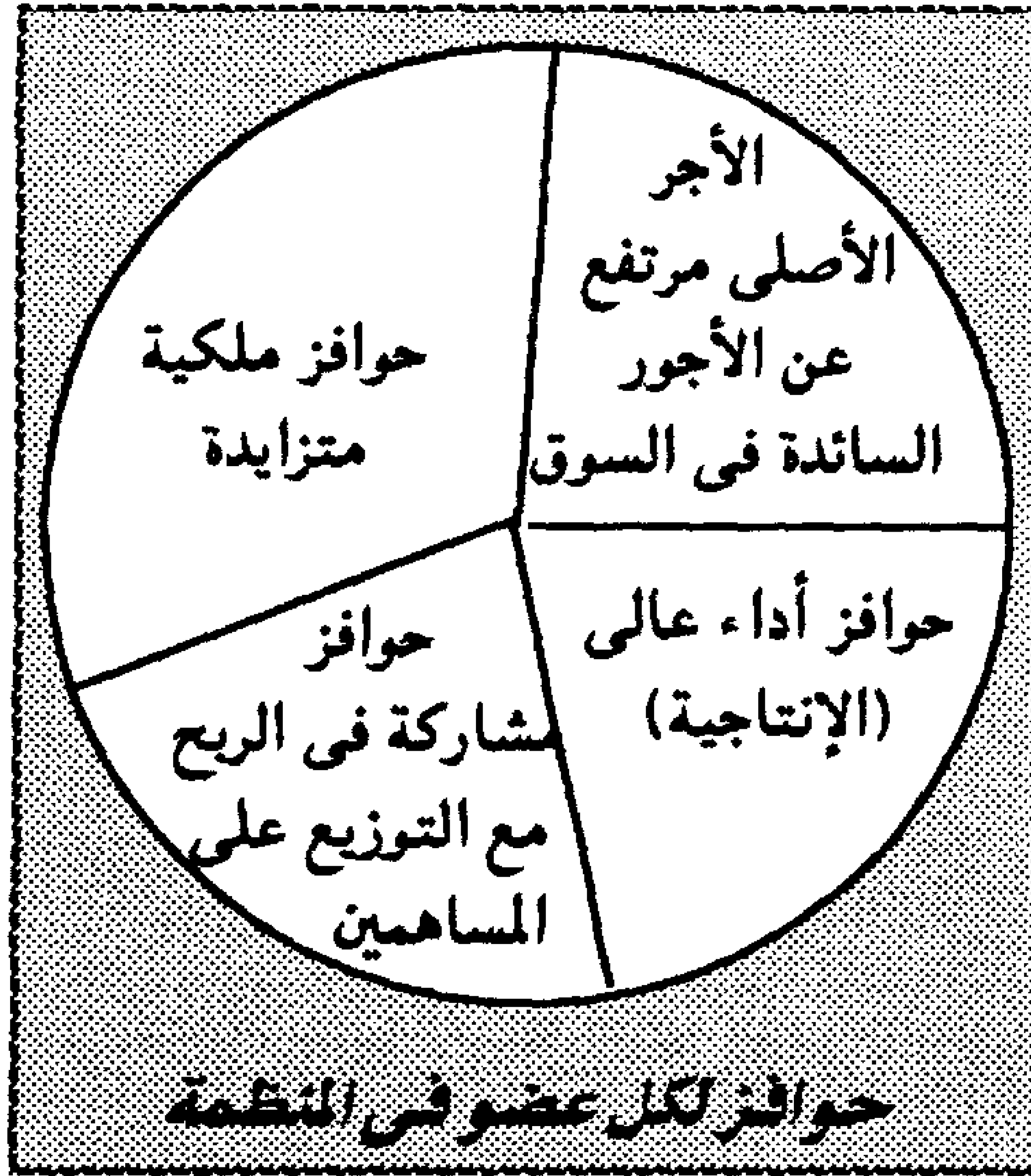
(***) Computer - Supported - Learning Resources (CSLR).

(٨) للتوسع راجع :

Angus Reynolds «Developing Technology - Based Learning Materials in Human Resources Management Handbook, 2nd edition, AMACOM, pp 1224 ff.

٣/٣ التحفيز الفعّال

إن منظمة القرن الـ ٢١ منظمة حافزة - أو قل حفازة - لأعضائها : فهى تضع نظامًا قويًا للحوافز حيث يكون من حق كل عضو أن يحصل على حوافز مالية سواء بالنسبة للأجر الأصلى أو بالنسبة للأجر المرتبط بالإنتاج . فمن المعروف أن **الأجر الثابت الأعلى عن المعدلات السائدة فى السوق يشجع أعضاء المنظمة على تحقيق انجاز أعلى** والعكس صحيح .



ولما كانت حضارة الانجاز تسود فى منظمة القرن الـ ٢١ فإنها تضع حوافز مرتبطة بالانجاز.. **حوافز فى حدود ٢٥٪ مثلاً من المرتب الأساسى مرتبط بالإنجاز** وتزداد هذه النسبة كلما زاد مستوى الانجاز الذى توضع معاييره بدقة . ومنظمة القرن الـ ٢١ تسعى فى برامج حوافزها **إلى مشاركة فى الربح تدفع فى وقت مرتبط بظهور الانجاز مباشرة** (يفضل أن يكون شهريًا) ، كما أن منظمة القرن الـ ٢١ **تتبنى برامج المشاركة فى الملكية.**

إن منظمة القرن الـ ٢١ تسترشد بالمبادئ الآتية فى نظم حوافزها :

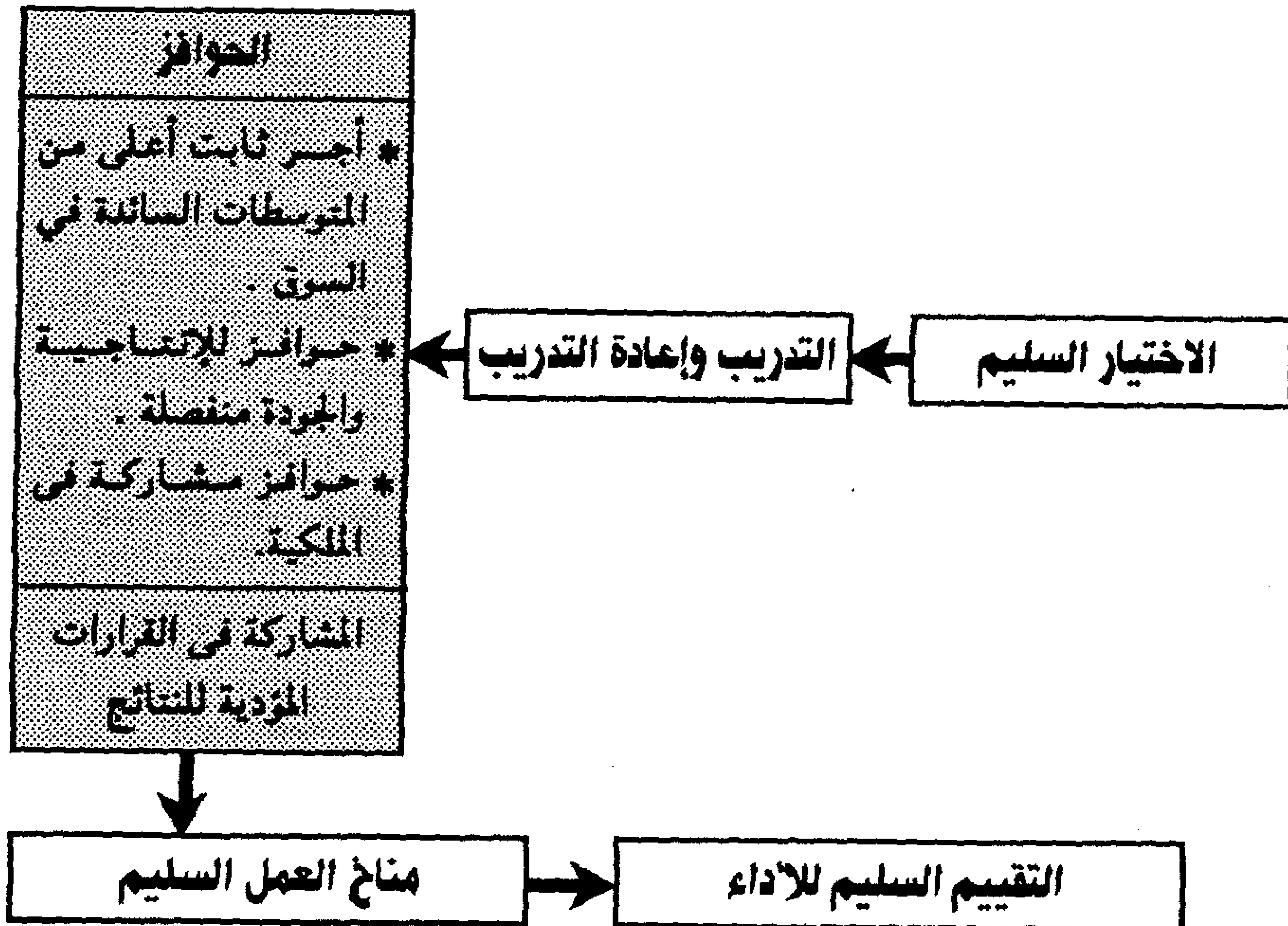
١ - **إن نظام الحوافز نظام يبنى على الانتاجية والجودة واداء الفريق بصفة** أساسية (نظام الحوافز الفردية يبنى على مكافآت صغيرة نسبيًا) .

٢ - **نظام الحوافز نظام متغير** له عدة مستويات مرتبط بالأداء والإنتاجية والجودة.. حده الأدنى ٢٠٪ مثلاً من الأجر الأساسى .

٣ - **ان توزيع الحوافز النقدية يتم شهرياً بشكل منفصل تماماً عن الاجر الشهرى.**

٤ - **معادلة بسيطة ومفهومه للحوافز .**

وأخيراً فإن منظمة القرن الـ ٢١ تؤمن بأن **الحوافز شىء حساس جداً من الناحية النفسية** ولا يمكن التراجع فيها بدون خسارة كبيرة فى مصداقيتها .



إن أسوأ شىء فى نظم الحوافز هو النظر إليها على أنها شىء منفصل عن النتائج المرتبطة بالأداء والإنتاجية والربحية ومشاركة العاملين والرؤية المشتركة.

٣/٤ توفير مناخ العمل للانجاز فوق العادى

ربما يكون أهم عنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية وتمكينها هو توفير مناخ العمل المحقق للانجاز فوق العادى .. ويشمل مناخ العمل مجموعة من العناصر التى تؤثر وتتأثر ببعضها . منها على سبيل المثال :

★ الهيكل التنظيمى المدمج .

★ المستويات الإدارية القليلة .

★ الصلاحيات قرب التنفيذ .

★ نظم العمل السريعة (التى تمت بمفهوم إعادة الهندسة) .

★ إلغاء البيروقراطية واللوائح والسلوك البيروقراطى .

★ طريقة الإشراف وأنماط الرؤساء فى إدارتهم .

★ سلامة العلاقات غير الرسمية والاتساق بين مجموعات العمل .

★ القيم والقناعات السائدة .

★ توافر الرعاية الطبية والصحية .

★ الانضباط بدون ضغط .

★ الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وسنتناول موضوع مناخ العمل فى فصل قادم تحت عنوان «تشكيل قيم وقناعات المنظمة» أو ما نسميها «حضارة المنظمة» Organization Culture .

٥/٢ التقييم السليم لأداء العاملين

تُقيِّم منظمة القرن الـ ٢١ أداء أعضاءها على أساس : **الجودة والابتكار وتحطيم حواجز التخصص التنظيمي** . إن طريقة منظمة القرن الـ ٢١ فى تقييم أعضاءها تتصف بما يلى[9] :

١ - **تقييم اداء الموظفين بشكل دائم وليس على اساس سنوى أو نصف سنوى** بحيث لا يأتى التقييم السنوى أو نصف السنوى أو ربع السنوى كمفاجأة لمن يتم تقييمه .. إنه يعرف موقفه أولاً بأول .

٢ - **ان تقييم اداء أعضاء المنظمة لابد وان يأخذ وقتا وليس لمجرد استيفاء الشكل** . ولذلك فنحن نتوقع تقييم أداء يومى وتقييم أداء أسبوعى وشهرى وربع سنوى بعضه شفوى وبعضه الآخر رسمى .

٣ - **مجموعات محدودة لمستويات الأداء** : يقترح «توم بيترز» أن يحصل من:

١٠ - ٢٠ ٪ ممتاز (يحصل على مكافأة)

٧٠ - ٨٥ ٪ مُرضى (يحصل بعضهم على مكافأة لأعمال ممتازة)

٥ - ١٠ ٪ غير مُرضى أو يحتاج لمزيد من الاستفسار

معنى ذلك أن هناك نسبة بسيطة من ٥ إلى ١٠٪ لا تأخذ أى مكافأة .

(9) Tom Peters : ***Thriving on Chaos*** : Handbook for a Management Revolution. New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

٤ - الاقلال من تعقيدات إجراءات ونماذج التقييم :

لابد وأن يقوم كل مدير بالإشتراك مع مرؤوسيه بكتابة عقد تم صياغته مبدئيا بمعرفة المرؤوس يحوى (١) هدف سنوى أو نصف سنوى (٢) هدف نمو شخصى أو نمو وظيفى (٣) هدف تحسين مهارة فى مجال تنقص فيه تلك المهارة (٤) هدف مرتبط بالمجموعة ككل مثل تحسين الجودة . وهذا النموذج مفتوح .

عقد
★ هدف سنوى أو نصف سنوى.
★ هدف نمو شخصى أو نمو وظيفى .
★ هدف تحسين مهارة .
★ هدف مرتبط بالمجموع مثل : تحسين الجودة الشاملة TQM .
....
....

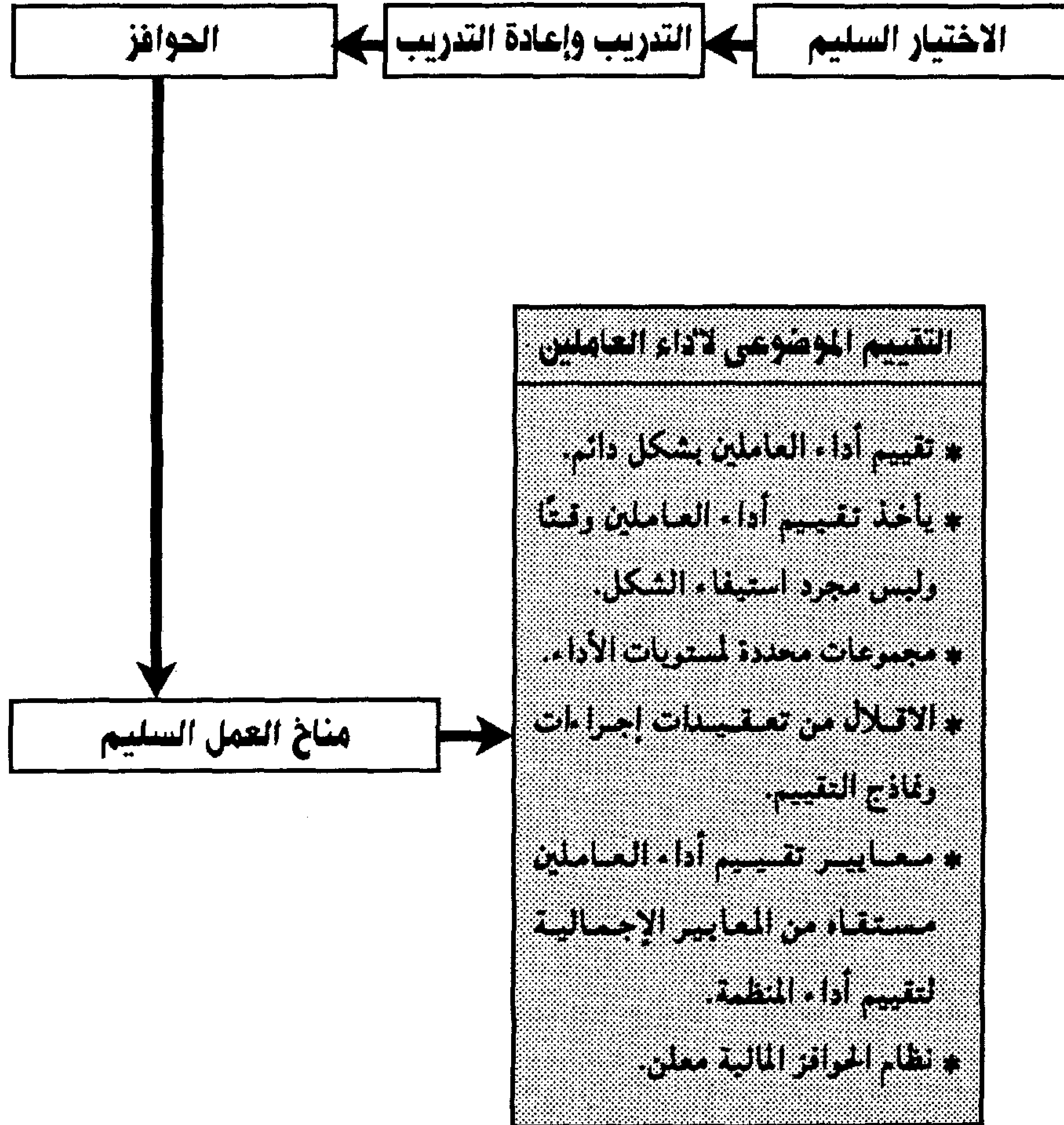
٥ - معايير تقييم أداء أعضاء المنظمة لابد وأن تكون مستقاه من المعايير الإجمالية للمنظمة . فلو كان المطلوب هو الاستجابة الشاملة للعميل فلابد من عمل أسئلة توجه للمديرين بهذا النوع وعمل مقاييس مرتبطة .

٦ - لابد من جعل الحوافز المالية معلنة . ربما تكون النتيجة مخجلة ولكن اعلانها يحرك الناس لتحقيق حوافز مالية أعلى فى الفترة الحالية .

٧ - لابد من جعل التقييم الرسمى جزء من الاعتراف العام بالمنجزين .

وفيما يلى شكل يوضح موقف التقييم السليم لأداء العاملين فى منظومة فعّالة .

شكل يوضح موقع التقييم السليم لأداء العاملين فى منظمة فعالة

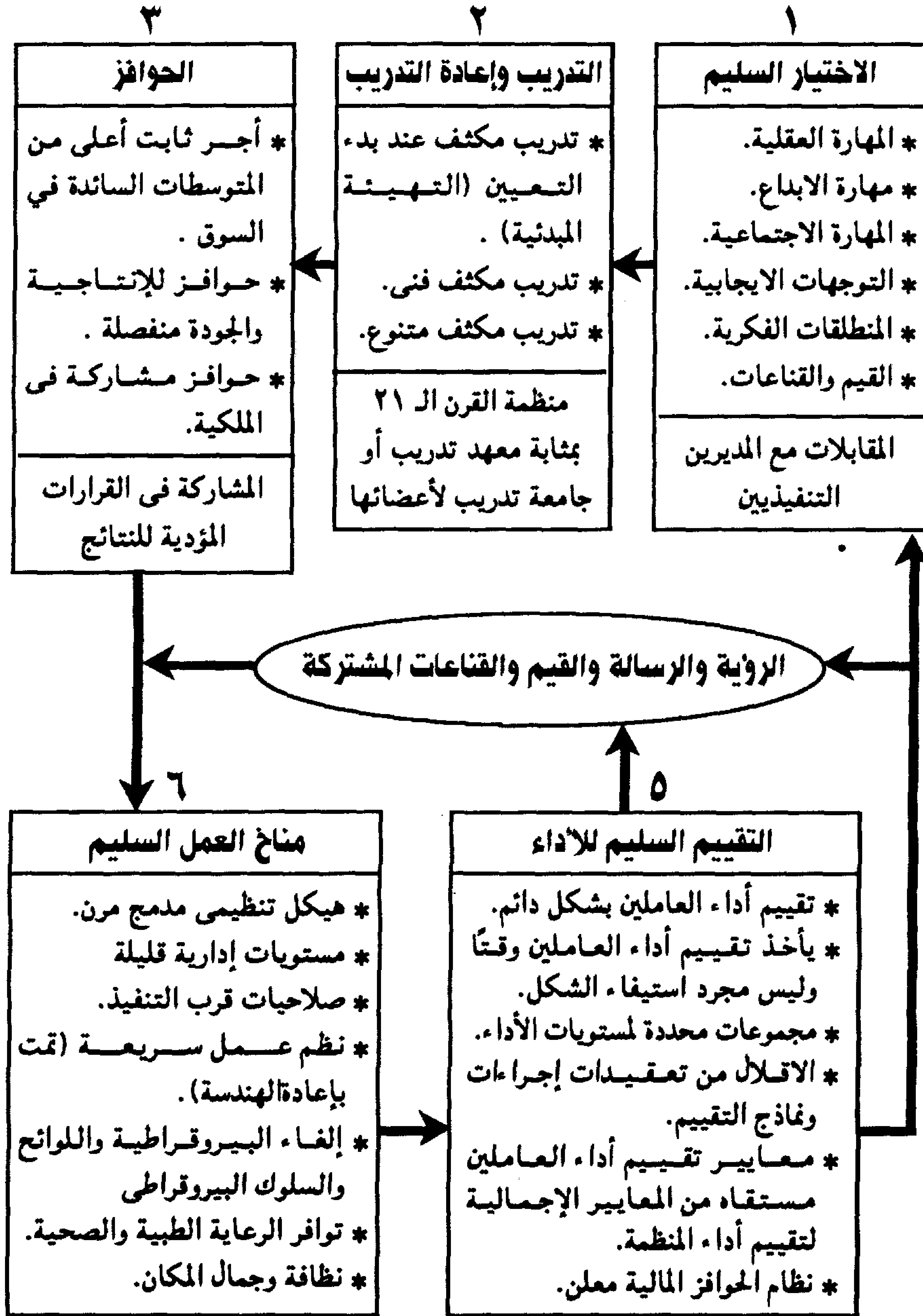


وفيما يلى شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكى تكون ماهرة ومحفزة وقادرة على اتخاذ قرارات قرب التنفيذ . إنه نظام متكامل لتمكين الموارد البشرية(١٠) Human Resource EMPOWERMENT.

---

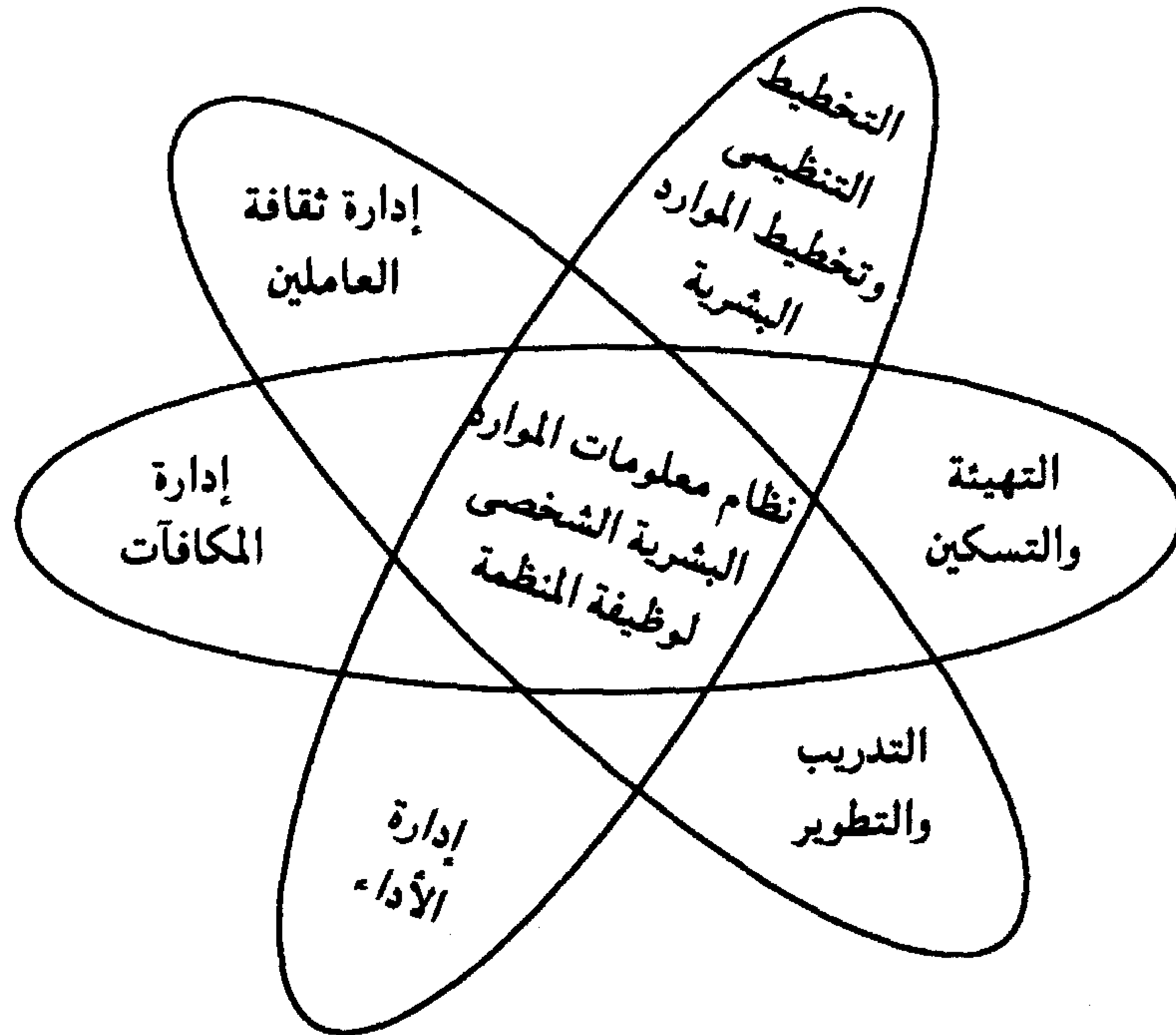
(١٠) للتوسع فى نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية راجع :
الدكتور سيد الهوارى : *الموسوعة العلمية والعملية لإدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية* ، الجزء الرابع . الناشر : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ١٩٨١ ، ص ٢٠ .

شكل يوضح عناصر نظام إدارة الموارد البشرية لكي تكون ماهرة ومحفزة



○ نظام معلومات الموارد البشرية :

إن نظام المعلومات فى القرن الـ ٢٠ كان يستخدم أساسًا لمعرفة الأجور والمزايا العينية والأرشيف المرتبط ببيانات عن المستخدمين أما فى القرن الـ ٢١ فإنه لابد من تصميم نظام متكامل يربط بين الوظائف والأشخاص والتنظيم : يربط بين التخطيط التنظيمى وتخطيط الموارد البشرية، يربط بين ثقافة العاملين ونظم المكافآت ونظم التدريب . وننقل فيما يلى النموذج المستخدم فى نظام المعلومات المتكامل(*) :



نموذج يوضح نظام المعلومات المتكامل للإدارة / إدارة الموارد البشرية(١١)

(*) Management Information System.
(11) Lyle Spencer & Ronald Page : ***Management Information Systems in : Human Resources Management Handbook,*** AMACOM, 1994, pp. 467 .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

تمكين	Empowerment
تفويض	Delegation
مطابقة الفعل للكلام	Walk - the - talk
التوجهات الايجابية	Positive Attitudes
المنطلقات الفكرية الأساسية (التركيبة الدماغية!!)	Paradigm
حضارة انجاز	Achievement Culture
التعلم من خلال التكنولوجيا	Technology - based - learning
نظام معلومات إدارية	Management Information System (MIS)

أسئلة للمناقشة

١ - الإدارة هى إدارة الموارد البشرية ؟ وأن سوء إدارة البشر يؤدى إلى سوء إدارة العمل ؟ ما رأيك ؟

٢ - المدير الجيد هو مدير أفراد جيد .. لماذا ؟

٣ - هناك فرق جوهرى بين إدارة الأفراد وبين إدارة الموارد البشرية ؟ ما هو هذا الفرق بالتحديد ؟

٤ - ما هو مفهومك لتمكين الموارد البشرية Empowerment ؟

٥ - ما هو سبب الاهتمام المتزايد بتهيئة الموارد البشرية وتمكينها فى القرن الـ ٢١ ؟

٦ - ما هى أهمية اختيار الموارد البشرية بعناية ؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك ؟

٧ - يرى البعض أن منظمة القرن الـ ٢١ تنظر إلى نفسها على أنها معهد تدريب أو جامعة لتدريب أعضائها ؟ ما رأيك ؟

٨ - ما هو المقصود بالتعلم من خلال التكنولوچيا موضحًا الفرق والعلاقة بين المفاهيم الآتية : التعليم المدعم بالكمبيوتر - التعليم المدار بالكمبيوتر؟

٩ - يختلف التحفيز الفعّال اختلافًا جوهريًا عن نظم التحفيز التى نعرفها .. كيف؟ ولماذا ؟

١٠- من الضرورى ادخال مقاييس جديدة غير تقليدية لتقييم أداء العاملين فى القرن الـ ٢١ . لماذا ؟ ما هى ؟

١١- لابد من توافر نظام متكامل لتنمية الموارد البشرية وتمكينها فى منظمات القرن الـ ٢١ .. ما هى عناصر هذا النظام ؟

١٢- ما أهمية توافر نظام للمعلومات لإدارة الموارد البشرية؟ ما عناصره؟

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

AMACOM, ***Haman Resources Management & Develeopment Handbook,*** Editor : William Tracey, 1994, 2nd ed.

Fred E. Schuster, ***Contemporary Issues in Human Resources Management*** : Cases & Readings (Virginia : Reston Publishing Company, A Prentice-Hall Company, 1980).

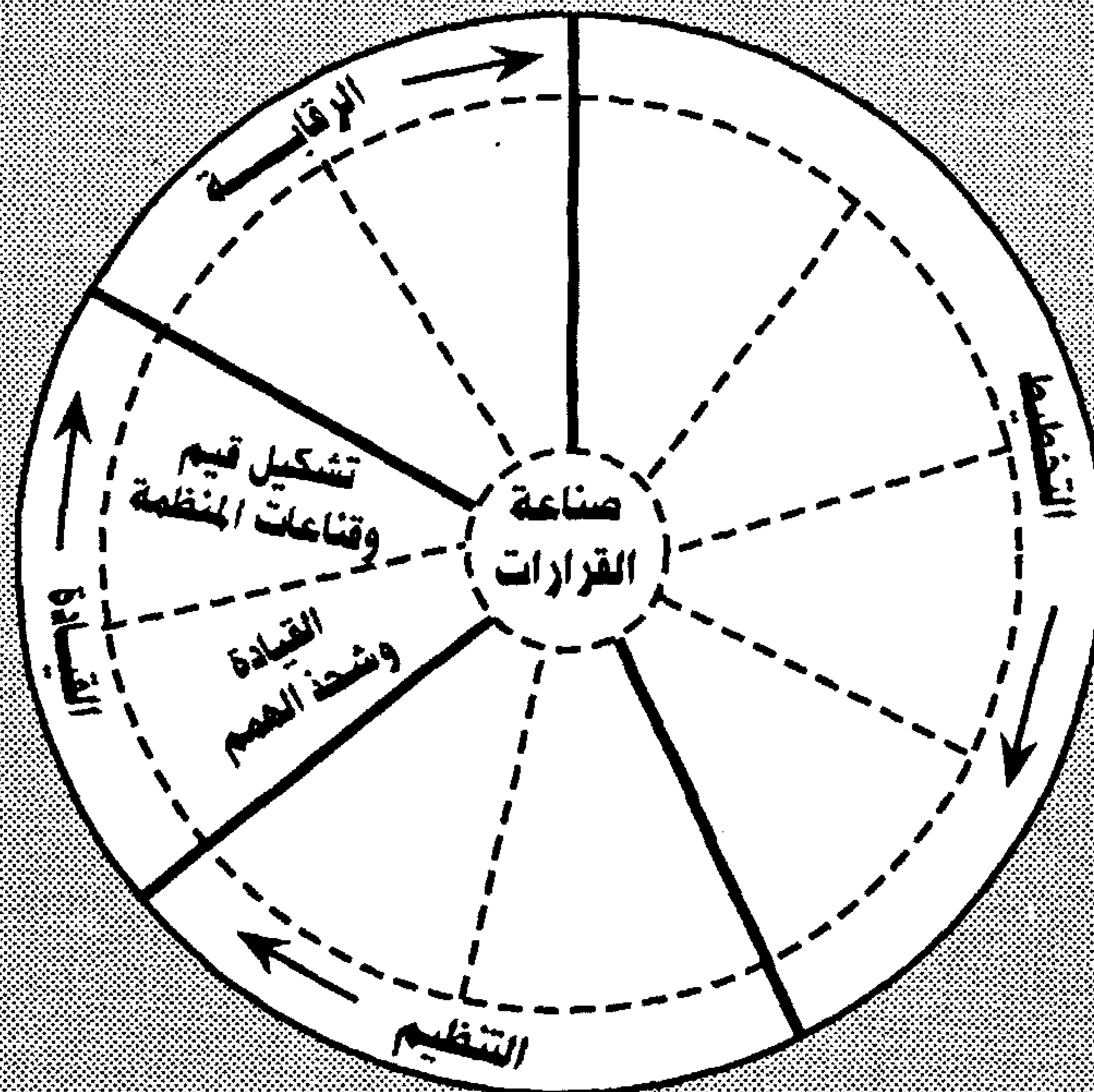
مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***الموسوعة العلمية والعملية لإدارة الموارد البشرية للبنوك الإسلامية*** ، الجزء الرابع ، الناشر : الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية ١٩٨١ .



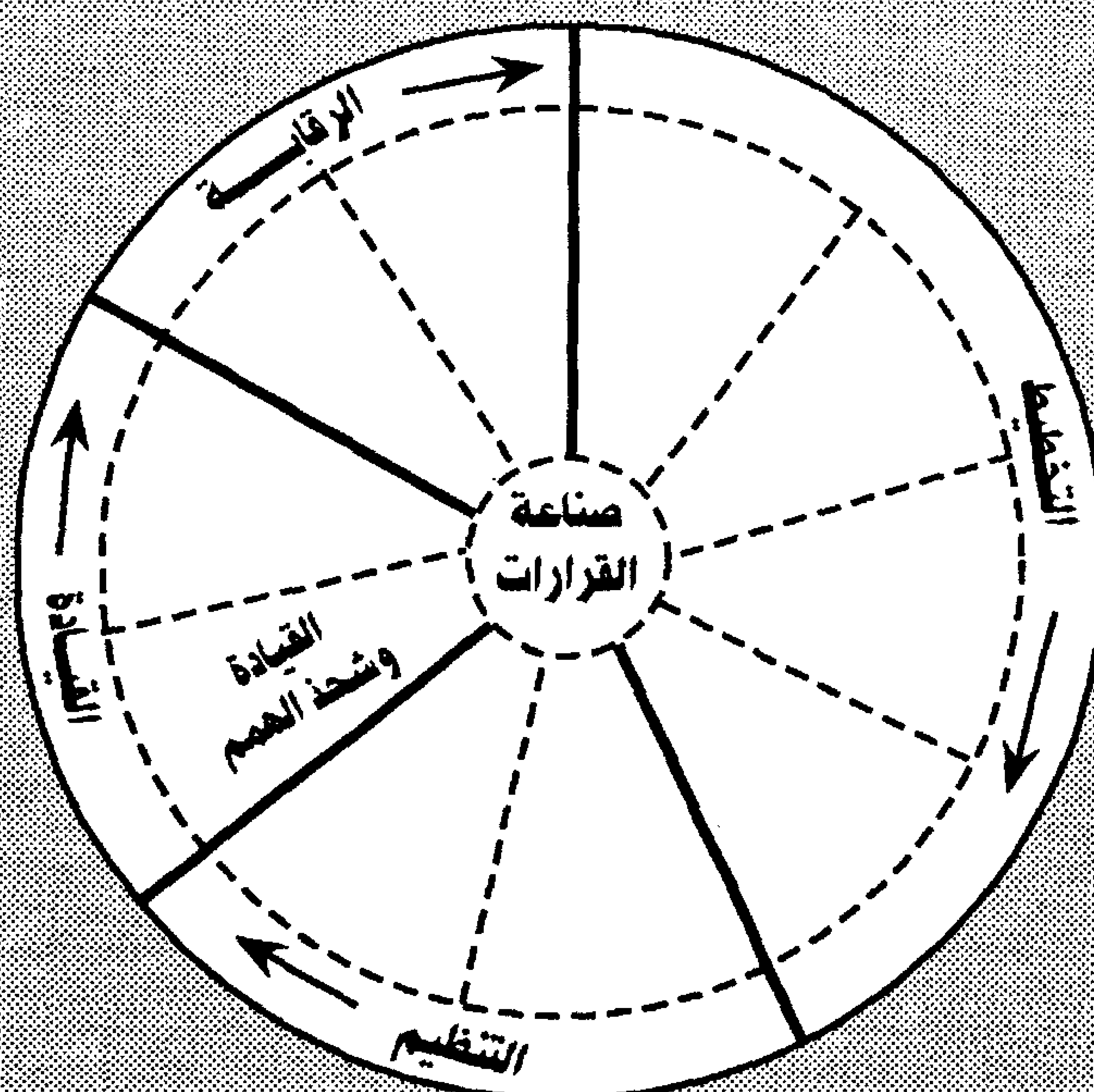
الجزء الرابع

القيـادة



٩

القيادة وشحذ الهمم



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد :

١ - سيطرت على الفرق بين القيادة والإدارة ومصفوفة القيادة / الإدارة .

٢ - تعرفت على أساليب القيادة التبادلية وهى القيادة السائدة فى الواقع العملى والتى تحقق إنجازاً عادياً أو أقل من العادى .

٣ - تعرفت على نوع القيادة التى تحب التغيير (القيادة التحويلية).

٤ - تعرفت على طريقة تفكير القائد التحويلى وخصائصه ومهامه .

٥ - تفهمت أصول الاتصال الفعّال وأهميته للقادة .

٦ - أدركت أهمية تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١ ونوع البرامج والمعارف والمهارات المطلوبة .

موضوعات الفصل

١ الفرق بين القيادة والإدارة ومصفوفة القيادة / الإدارة .

٢ أساليب القيادة التبادلية Transactional Leadership .

٣ ضرورة توافر نوع جديدة من القادة.

٤ القيادة التى تحب التغيير هى القيادة التحويلية .

Transformational Leadership

- طريقة تفكير القائد التحويلى وخصائصه ومهامه .

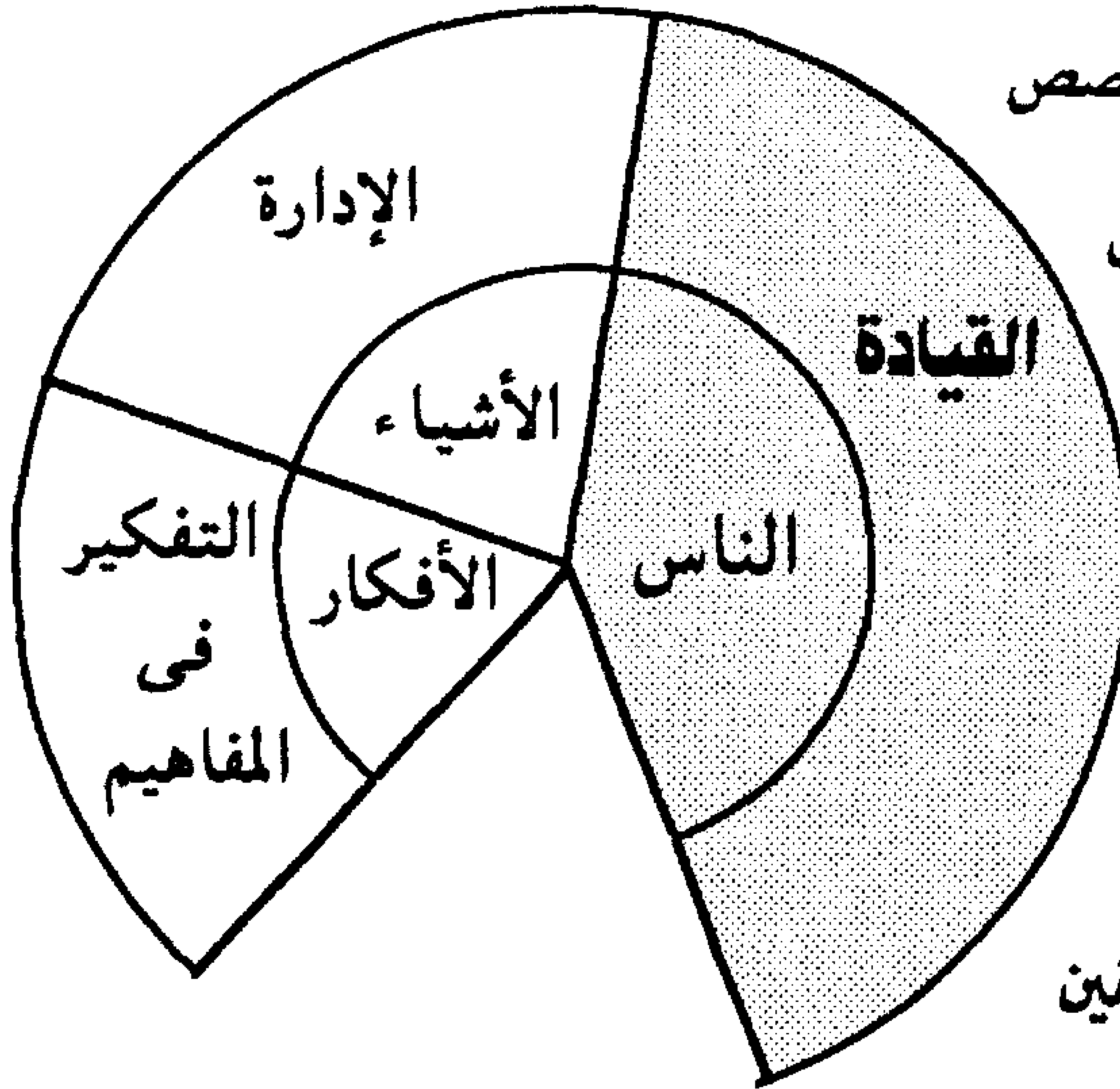
٥ القيادة والاتصال الفعّال .

٦ تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١ .

١ الفرق بين القيادة والإدارة

تختلف القيادة عن الإدارة وإن كانت جزءاً منها .. والسؤال ما هو **الفرق بين القيادة والإدارة ؟** ولماذا تحتل القيادة دوراً محوريًا فى الإدارة فى القرن الـ ٢١ ؟ وهل من الضرورى أن يكون القائد مديراً وما هو الوضع لو كانت القيادة ضعيفة عند المدير ؟ هذا ما نتناوله هنا بالتحليل .

لقد فرق «ماكنزى» Alec Mackenzie[1] بين القيادة والإدارة : حيث خصص **القيادة** لعنصر الناس وخصص **الإدارة** للتفكير فى الأشياء ، وخصص **التفكير فى المفاهيم** للأفكار والتنفيذ الإدارى لمهام الأشياء ، وخصص تهيئة وتسكين الموظفين والإشراف عليهم ورقابتهم **للقيادة** بينما جعل **صناعة القرارات** عامة .



(1) R. Alec MacKenzie «The Management Process in 3D » *Harvard Business Review*, Nov, Dec. 1969

وننقل ما ذكره «كوتر» Kotter عن الفروق بين القيادة والإدارة على الوجه التالى :

المقارنة بين القيادة والإدارة

	الإدارة	القيادة
نقط الإهتمام	**١- التخطيط والموازنات :** وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة ، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك.	**١- تحديد الإتجاه :** **تنمية رؤية مستقبلية** ، وغالباً ما يكون المستقبل البعيد ، ووضع الإستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية .
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	**٢- تنظيم وتهيئة القوى البشرية** وضع هيكل تنظيمى لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص فى مناصبهم وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ.	**٢- توجيه البشر :** الإتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم **من اجل التأثير على خلق روح الفريق بين الافراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول اهميتها .**

(2) John Kotter : ***Leadership***. Video Seminar, ***Fortune Magazine***. 1990, p.3 .

(تابع) المقارنة بين القيادة والإدارة

	الإدارة	القيـادة
التنفيذ	**٣ - الرقابة وحل المشكلات :** متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الإنحرافات من أجل تصحيح الأخطاء .	**٣ - التحفيز والإلهام :** تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات **المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية .**
المخرجات	٤ - إنه يحقق قدراً من النظام وإمكانية التنبؤ والإتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين .	٤ - **يحقق تغييرات . احيانا تغييرات جوهرية ومفيدة** مثل سلع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك ، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة .

ومن بين أهم الذين وضحوا الفرق بين المدير والقائد هو « **زالزنك** »[٣].

---

(3) Zaleznik, ***The Managerial Mystique***, 1989 .

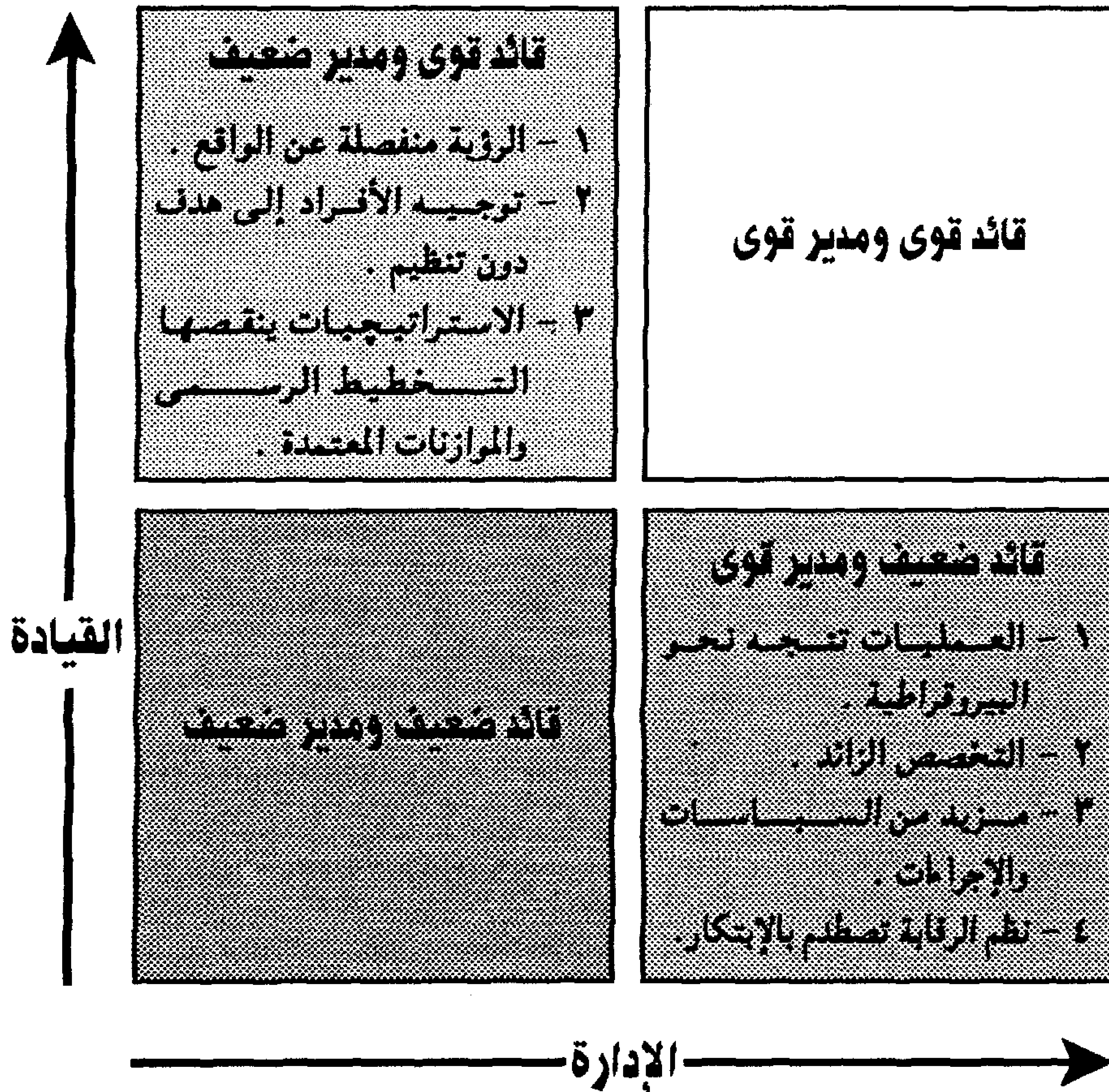
هذا ولقد دار صراع لفترة طويلة بين مفهوم الناس عن الإدارة والقيادة ، وعن الفرق بين المدير والقائد . وقمنا بعمل دراسة لتحديد الفروق بين المدير والقائد فكانت النتيجة ما يلى :

شكل يوضح تصورنا عن الفروق بين المدير والقائد

○ **مصفوفة القيادة / الإدارة :**

ليس هناك قائد ١٠٠٪ أو مدير ١٠٠٪ ولكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أي مدير. ويصور لنا «چون كوتر» «John Kotter» مصفوفة القائد / المدير «Leader / Manager Matrix» والتي تصور أربعة مستويات :

مصفوفة القيادة / الإدارة(٤)



(4) John Kotter. ***Leadership.*** Video Seminar, ***Fortune Magazine.*** 1990 p.3

٢ أساليب القيادة التبادلية

إن القاسم المشترك الأعظم للأنماط الإدارية السائدة فى **الواقع العملى** هو **المدير التبادلى** Transactional Manager . وإن الأساس الذى يبنى عليه القائد التبادلى كل سلوكه هو : ***التدعيم الشرطى*** .

التدعيم الشرطى
«Contingent Re-inforcement»

فـى ظـل **التدعيم الشرطى** أو التـدعـيم المشروط **يقبل المرؤسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الادوار المتفق عليها.** **والتـدعيم السلبى** المشـروط هنا يظهر فى **الإدارة بالإسـتثناء** حيث لا يتـدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرءوسون إستيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعة . ومن منظور المرءوسين فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التى تم الإتفاق عليها .

وقد أثبتت الدراسات أنه **بالتدعيم المشروط** (السلبى والإيجابى) **يستطيع *الرئيس*:**

(١) رفع أداء المرؤوسين .

(٢) تحسين الرضا الوظيفى .

(٣) تخفيض مخاطر الدور الوظيفى (السلوك المتوقع من شاغلها).

○ أسلوب المدير التبادلى :

ونوضح فيما يلى أسلوب **المدير التبادلى Transactional Manager** فى تناول المنفعة للموظفين فى مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم :

١ - يوضح العمل المطلوب من المرؤوسين .

٢ - وبالتالى يبنى ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج .

٣ - **يعترف بحاجات ورغبات المرؤوسين ويوضح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم .**

٤ - هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها .

ويتبع المدير التبادلى الأسلوبين التاليين :

(١) الإدارة بالإستثناء(*) :

★ التدخل فقط عندما تسوء الأحوال .

★ الإنتقاد والتدعيم السلبى .

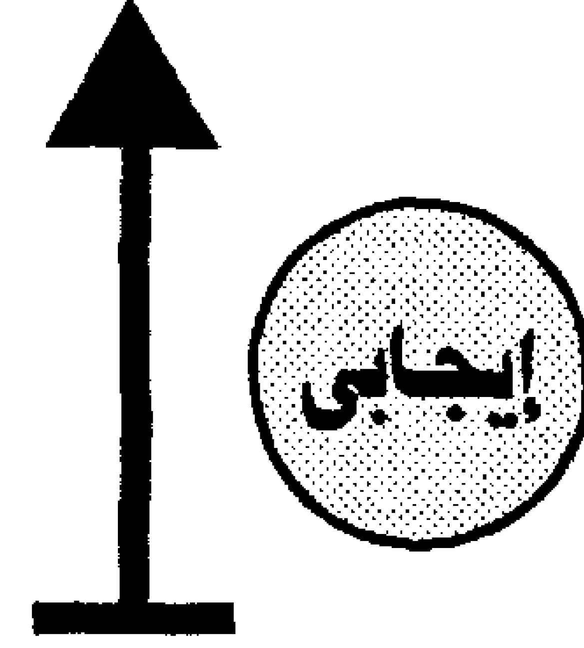
(٢) الجزاء الشرطى(**) :

★ الجزاء مرتبط بتحقيق الأهداف .

★ التسهيلات اللازمة للمرءوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

(*) Management by Exception
(**) Contingent Re-inforcement

هذا وتتراوح أساليب المدير التبادلى بين الايجابية والسلبية كالتالى :

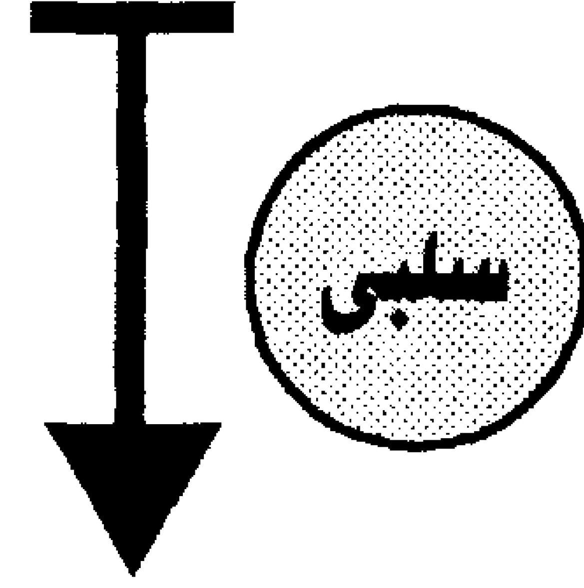


التدعيم الإيجابى المشروط

POSITIVE-CONTINGENT
Re-Inforcement-Rewards

الإدارة بالإستثناء

MANAGEMENT BY EXCEPTION



التدعيم السلبى المشروط

NEGATIVE-CONTINGENT
Re-Inforcement-Rewards

دع الامور تجرى كما تجرى

LAISSEY FAIRE LEADERSHIP

ويستخدم المدير التبادلى المصطلحات الآتية :

الجزاء : الثواب والعقاب	وصف الوظائف ، وتوضيح المهام

حاجات . رغبات . الإشباع	الإدارة بالإستثناء	حل المشكلات

الإدارة بالأهداف : منظور تقييم أداء المديرين	الإنضباط	الفعالية

○ **أسباب عدم فعالية القيادة التبادلية :**

١ - **نقص مهارة القائد** فى استخدام نظم التدعيم الإيجابى بفعّالية .

٢ - **نظم التقييم** التى يتم على أساسها الجزاء غالبًا ما لا تكون سليمة نظراً لصعوبة عملية تقييم الأداء .

٣ - **غير قادر على تقديم الحوافز الإيجابية** التى تناسب توقعات المرؤوسين نظراً لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته .

٤ - **ضغوط العمل** لا تسمح بالتقييم الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابى المشروط.

٥ - **استخدام نظم التدعيم السلبى** لتحفيز الناس على الإنجاز غير فعّالة فى الأجل الطويل (يوكل ١٩٨١) .

وفيما يلى شعار القائد التبادلى :

إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها

«IF IT AIN'T BROKE, DON'T FIX IT.»

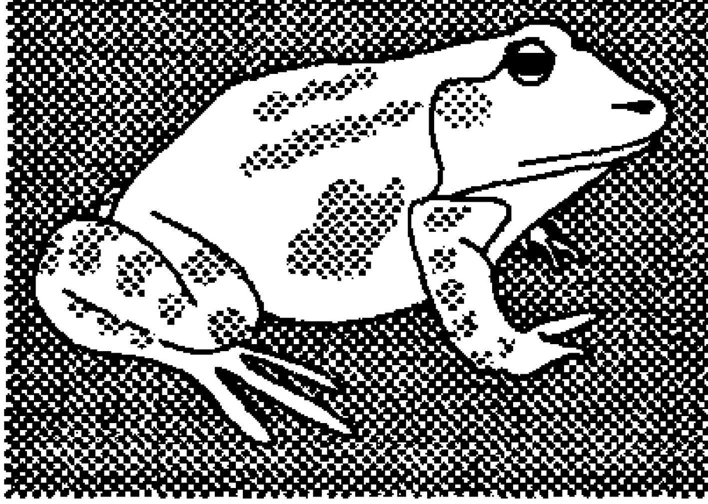
إن عدم وجود أخبار معناه أن الأخبار جيدة

«NO NEWS, GOOD NEWS.»

٣ ضرورة توافر نوع جديد من القادة

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغيير قادرون على تغيير التكيف المميت الذى تشرحه ظاهرة الضفدعة المغلية ، وكذلك من ظاهرة **التغيير البطئ فى المنظمات** مثلها مثل تحريك الفيل .

○ التكيف المميت وظاهرة الضفدعة المغلية(٥) :



هذه حكاية كلاسيكية عن **تكيف الكائن الحى وعن درجة الإستجابة الفسيولوجية للمخاطر المحيطة به.** نحن نتكلم عن عالم الضفادع فهم يعيشون في الماء وعلى الأرض ويتكيفون مع المناخ البارد والمناخ الحار والمناخ الرطب. ولقد عاشت الضفادع أجيالاً وأجيال بسبب قدرتها على التكيف.

فإذا ذهبنا إلى المعمل ووضعنا ضفدعة فى وعاء به ماء بارد ، والوعاء يسمح للضفدعة بأن تقفز في أى وقت تشاء. ووضعنا هذا الوعاء على النار وقمنا **بزيادة درجة الحرارة بالتدريج سنلاحظ أن الضفدعة تتكيف مع كل وضع ساخن جديد . ولكنها لن تقفز ..** وسنلاحظ أنها فى النهاية تموت . هكذا نجد كثيراً من البشر وكثير من المنظمات **تتكيف** مع التغييرات الخارجية **ولا تشعر أبداً بأى حاجة للتغيير** : فهى لم تستجب للإشارات لأنها لم تكن قوية بشكل كاف .

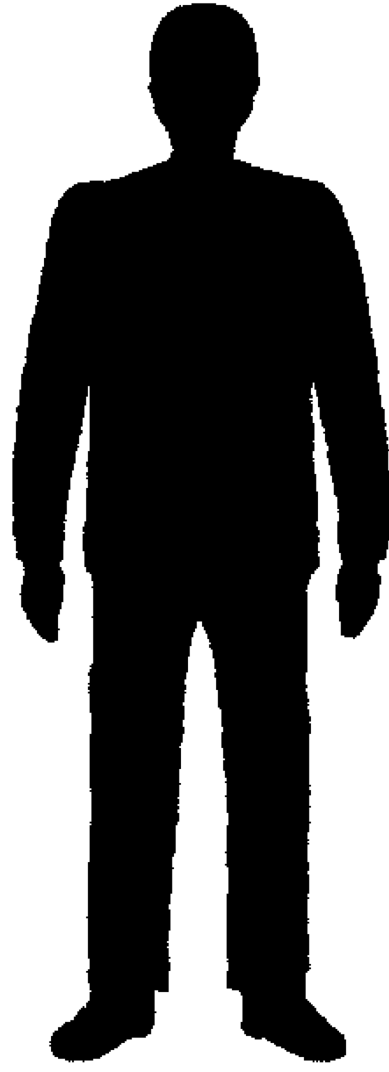
---

(5) The Boiled frog phenomenon :
Nolan, Goodstein. & Pfeiffer. ***Shaping Your Organization's Future; Frogs, Dragons, Bees and Turkey Tails.*** 1993, p. 3ff.

دعنا نضع ضفدعة أخرى مباشرة **فى ماء فى درجة الغليان** فى نفس الوعاء فإن أغلب الظن أن الضفدعة **لن تبقى ساكنة وتقفز : ذلك أن الإشارة كانت قوية بحيث كانت كافية للضفدعة أن تخرج من هذا الوعاء . والبشر والمنظمات كذلك لا بد أن يشعروا بالحاجة للتغيير وبالحاجة للقفز بدلاً من التكيف والتدهور والموت .**

○ **المنظمات بطيئة مثل الأفيال :**

ولقد قال «جيمس بيلاسكو» فى كتابه «تعليم الفيل الرقص» أن المنظمات بطيئة مثل الأفيال(٦) ؛ **إنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة ، إلى قيادة قادرة على التأثير فى التابعين وإلهامهم ، إلى قيادة فاضلة ذات مصداقية عالية يتجمعون حولها**، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعّالة فى إدارة التغيير ومتطلباته .



نحن نحتاج إلى قيادة من نوع جديد للمهمة الجديدة

لا تكفى القوانين والقرارات واللوائح فى احداث التغيير فالمنظمات مثل الافيال بطيئة فى التغيير ومطلوب لها قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل افضل .

المعروف أن الفيل بطئ الحركة ولا يتحرك إلا إذا شعر بأن هناك خطر (مثل مشاهدة نار) فهو يجرى حينئذ فقط . **ونحن نلاحظ أن التغيير فى المنظمات يكون بطيئا** ولذلك فإنه من الضرورى إشعال نار لكى يحس الناس بضرورة التغيير . هذا وقد استخدم «جيمس بيلاسكو» عبارة تعليم الفيل الرقص لكى يشد الانتباه إلى ضرورة إشعال النيران وعمل خطة قوية للتغيير ..

(6) James Belasco : ***Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization.*** New York : Crown Publishers, Inc., 1990

٤ القيادة التى تحب التغيير هى القيادة التحويلية

استخدم الفكر العلمى المعاصر مصطلح القائد التحويلى ليشير إلى قادة التغيير .

قلنا ونقول أن أهم ما يميز قادة منظمة القرن الـ ٢١ هو أنهم يحبون التغيير . ولقد استخدم الفكر العالمى المعاصر مصطلحًا خاصًا يشير إلى أولئك القادة . هذا المصطلح هو **القائد التحويلى** Transformational Leader فمن هو القائد التحويلى ؟ وكيف يفكر ؟ وما هى مقوماته ؟ وما هى نظرته للأمور ؟ وما هى خصائصه ؟ وما هى مصطلحاته ؟ وما هى وظيفته ؟

طريقة تفكير القائد التحويلى

يفكر القائد التحويلى بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التى يفكر بها معظم المديرين وإن كان إمتداداً للمدير الفعّال نموذج الدكتور الهوارى[٧] .. يرى فى نفسه شخص له رؤية مستقبلية Vision وصاحب رسالة Mission .

---

(٨) راجع للمؤلف : ***القائد التحويلى*** **: رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادى فى عالم متغير متنافس .** القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

أنظر أيضًا كتاب لا غنى عنه لقادة المستقبل :

F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, editors : ***The Leader of the Future,*** New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation Series : San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1996 .

راجع أيضًا :

Bernard M. Bass : ***Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications.*** Third Edition. London : Collier Macmillan Publishers, 1990.

إنه يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر انه هو صاحبها وأحياناً يشعر أن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .

١ من هو القائد الذى يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية

إن أهدافه عالية والمعايير التى يطلبها مرتفعة وهو من أجل ذلك يتمتع بإحترام الآخرين ويرى فى نفسه قدوة . وعادة ما نجد أن الناس تقلده وتحب أن تنتمى إليه . استمر فى القراءة وأنت تعرف لماذا ؟ إنه يظهر مستوى عال من التعبير الإنفعالى .

٢ ثقة ذاتية عالية وإصرار ذاتى عالى

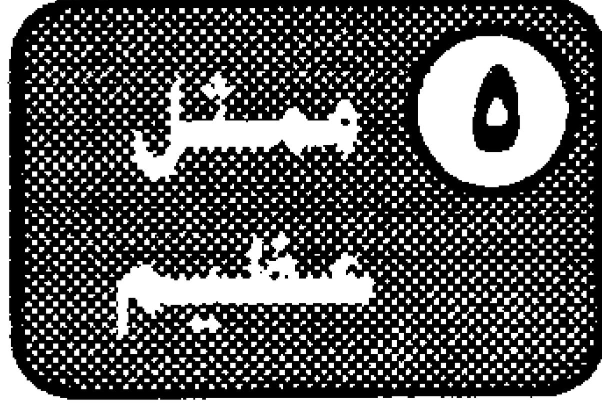
وتجده يتمتع **بثقة ذاتية عالية** وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتى عال ، ونجده حراً من الصراعات الداخلية وهذا الإحساس العالى بالذات يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه .

٣ حضور ديناميكى

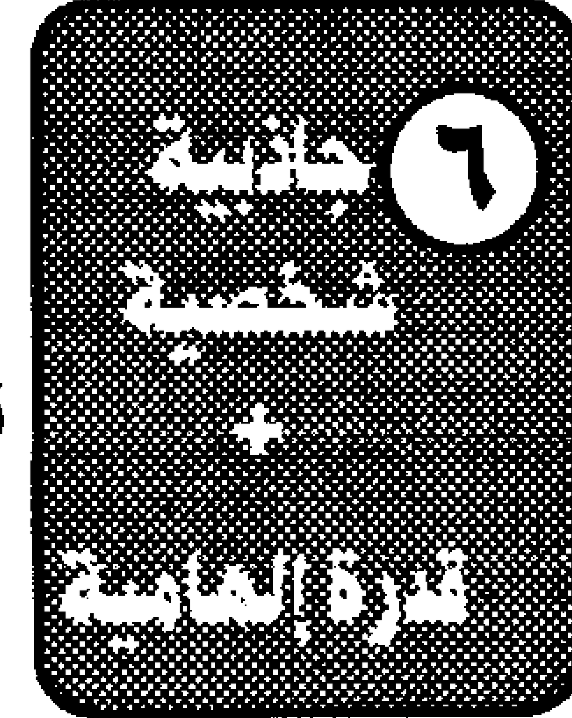
إن له حضور بدنى **ديناميكى** ونشاط واضح . وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم .

٤ منوم مغناطيسى

وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم إتصالاً مباشراً وكأنه يمارس **التنويم المغناطيسى** ، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لايستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصى.



إنه مثل الممثل ولكنه **ممثل عظيم** .. دائماً يتصرف وكأنه على مسرح .



إن طريقته فى التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد **جاذبية شخصية** نلخصها فى كلمة واحدة كما هى فى اللغة الإنجليزية Charisma . وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون - كما ذكرنا - موجهه ذاتيًا بمعنى الإحساس العالى بالذات الذى يصل الى درجة الأنانية حيث يركز القائد على قوته وعلى مركزه وقيمته فى عيون الآخرين وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التى يتبناها ولا يناقشونه فيها .. كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة : فالتابعين يتبعونه للأهداف العامة التى يتبناها وليس بالضرورة لشخصه ولنا أن نتوقع أن يناقشوه ويحاوروه فيها .

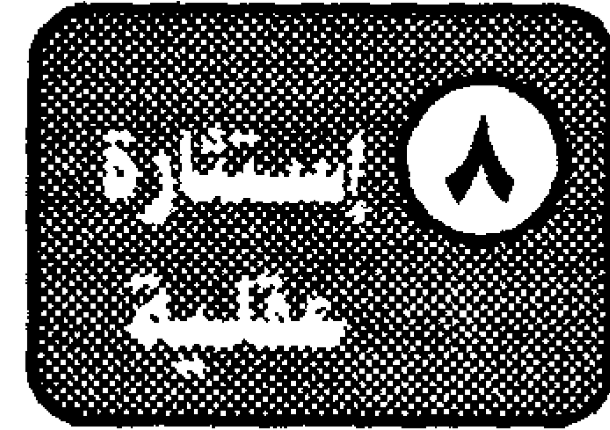
الجاذبية الشخصية الموجهة لأهداف المجموعة = قدرة إلهامية
Social Charisma is Inspirational



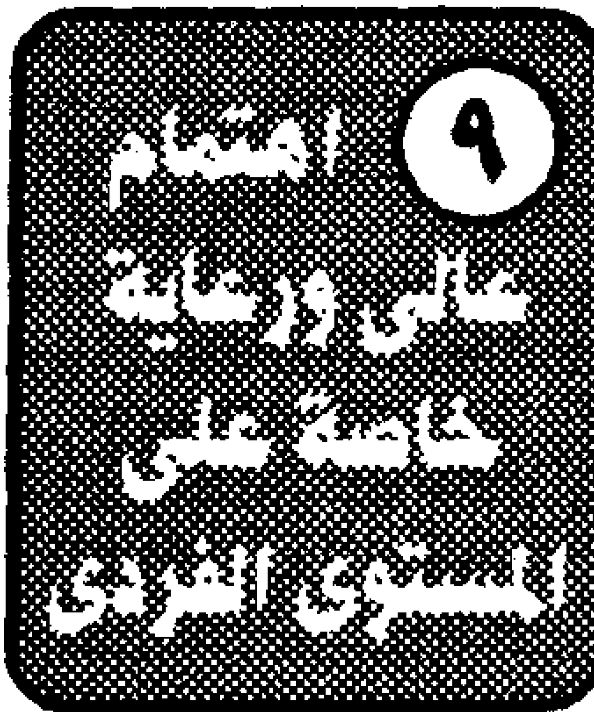
إن هذا النوع الأخير من القادة (حيث أهداف المجموعة التى يتبناها القائد هى سر إنجذاب التابعين له) تعنى بالضرورة **أن ثقة التابعين فى قائدهم نابعة من المعنى الذى يعطيه القائد لحاجات التابعين . إنه يدير بالمعانى** «Manages meanings» **ويستخدم الرموز** «Symbols» **ليعبر عن تلك المعانى . ويطلق مجموعة من الشعارات** «Slogans» **والمصطلحات**

الجديدة «Jargons» . ويستخدم لغة جديدة مستخدمًا الرطانه واللهجات الجديدة المعبرة «Inspirational» .

إن هذا القائد يستخدم كل الأساليب الإلهامية.



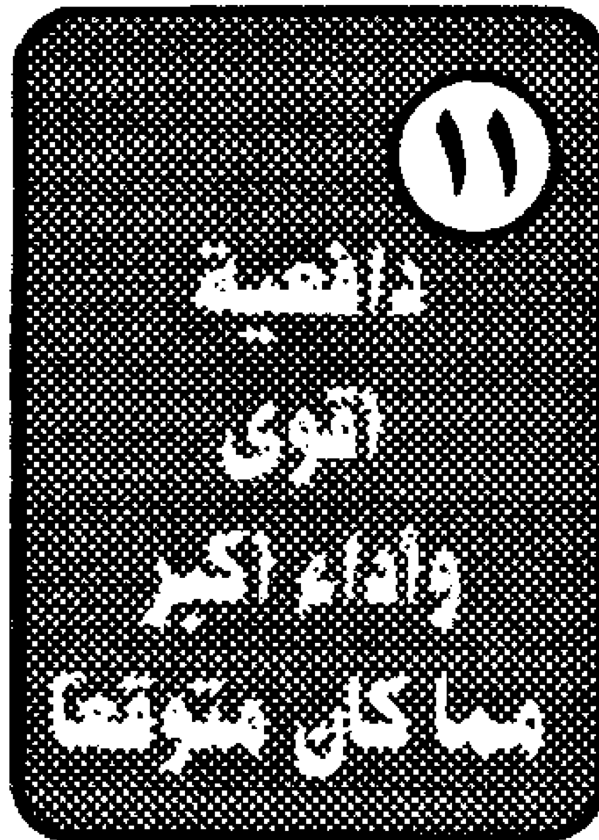
إن هذا القائد التحويلى يستثير تابعيه عقليا Intellectual Stimulation **فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة وتحديات فكرية .. باختصار إنه يستثير فكر التابعين .**



وفوق كل ذلك فإن القائد التحويلى يهتم بالناس اهتمامًا بطريقة جديدة .. صحيح أنه يهتم بكل الناس ولكنه يهتم **بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردى** Individualized Consideration فهو لا يعطى عناية خاصة لكبار القوم فقط ولكنه يعطى عناية خاصة أيضًا للضعفاء والمساكين والعجزة والصغار .. إلخ .



إن هذا القائد التحويلى لا يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين كما يفعل كل ما عداه من المديرين **ولكنه يرقى بها** . فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم الى التفكير فى حاجاتهم الاجتماعية وفى دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم وبين البشرية بشكل عام ... إنه يستخدم سيكولوجية الجماهير .



وبإختصار فإنه يرى أن الجاذبية الشخصية التى يتمتع بها ويمارسها وأساليبه الإلهامية بالإضافة الى إستثارة تابعيه عقليًا بالإضافة إلى اهتمامه بالناس وبالذات اهتمامه بمن يحتاجون الرعاية ، **كل ذلك يؤدى الى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصوراً** . تلك هى المعادلة التى يتعامل بها .

من خصائص القائد التحويلى(٨)

١ - ***القائد التحويلى*** ينظر إلى نفسه على أنه **وكيل تغيير** «Change Agent» والتغيير فى نظره رحلة وليست نقطة وصول .



(٨) راجع للمؤلف : *القائد التحويلى* : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادى فى عالم متغير متنافس . القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

٢ - **القائد التحويلى** شخص شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ، لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال . إنه شجاع فى مواجهة الواقع. وفى نقل الحقائق والمشاعر للآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً ، حتى ولو كانوا لايريدون أن يسمعوا .

٣ - **القائد التحويلى** يؤمن بقيمة الناس . إنه ليس دكتاتورا . صحيح إنه قوى ولكنه حساس لمشاعر البشر وفى النهاية فهو يسعى إلى **تزويد البشر بالطاقة** « Empowerment» .

٤ - **القائد التحويلى** موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف فى ضوء تلك القيم . إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فالإنجاز غير العادى لا يأتى صدفة .

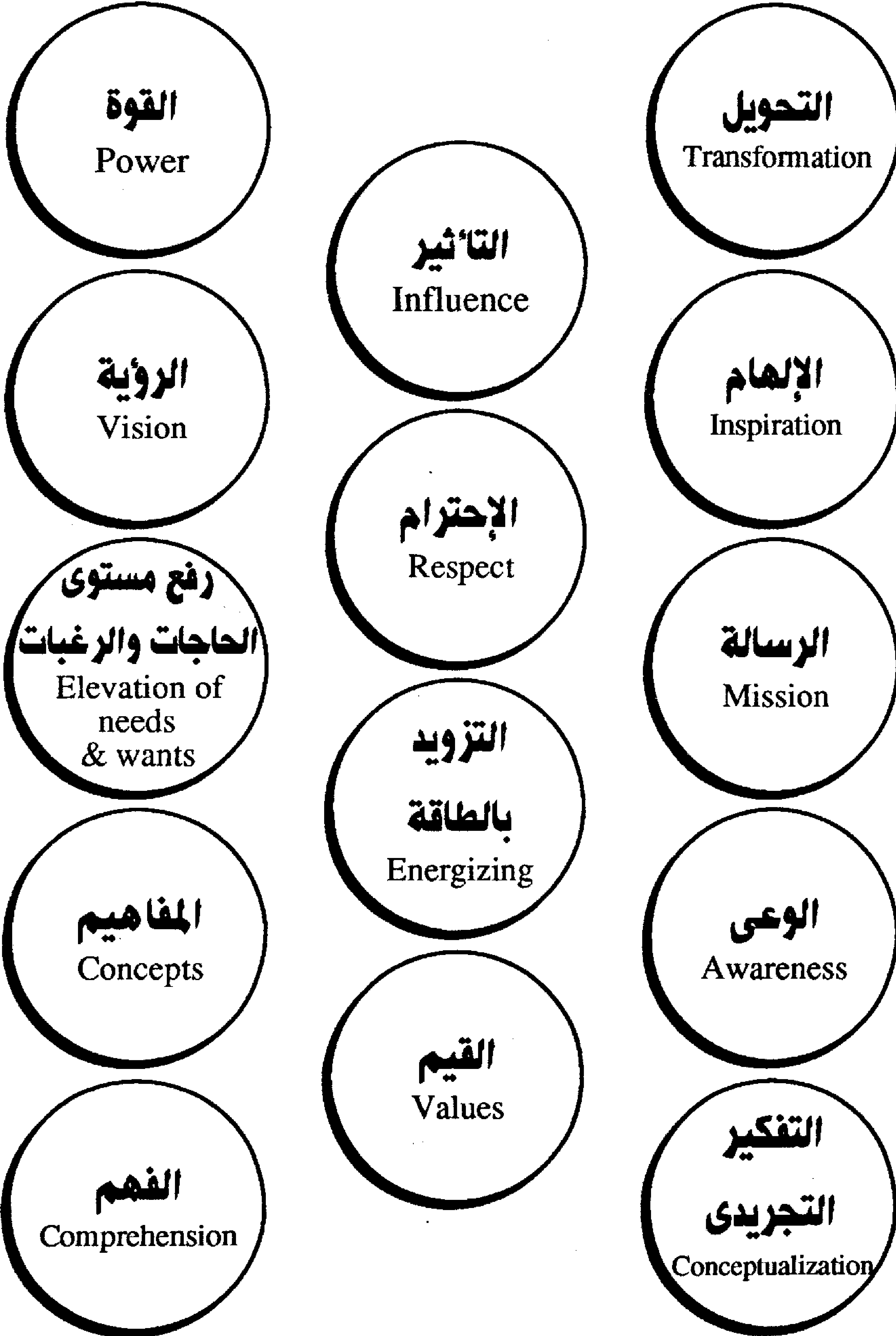
٥ - **القائد التحويلى** يتعلم طول العمر ، وعندما يخطىء ينظر الى الخطأ على أنه تجربة إستفاد منها .

٦ - **القائد التحويلى** قادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات «Hypotheses» ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة ...

٧ - **القائد التحويلى** صاحب رؤية «Visionary» قادر على أن يحلم ، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى للآخرين ليقتسموها معه .

وفيما يلى لغة ومصطلحات القائد التحويلى :

رموز ومصطلحات القائد التحويلى



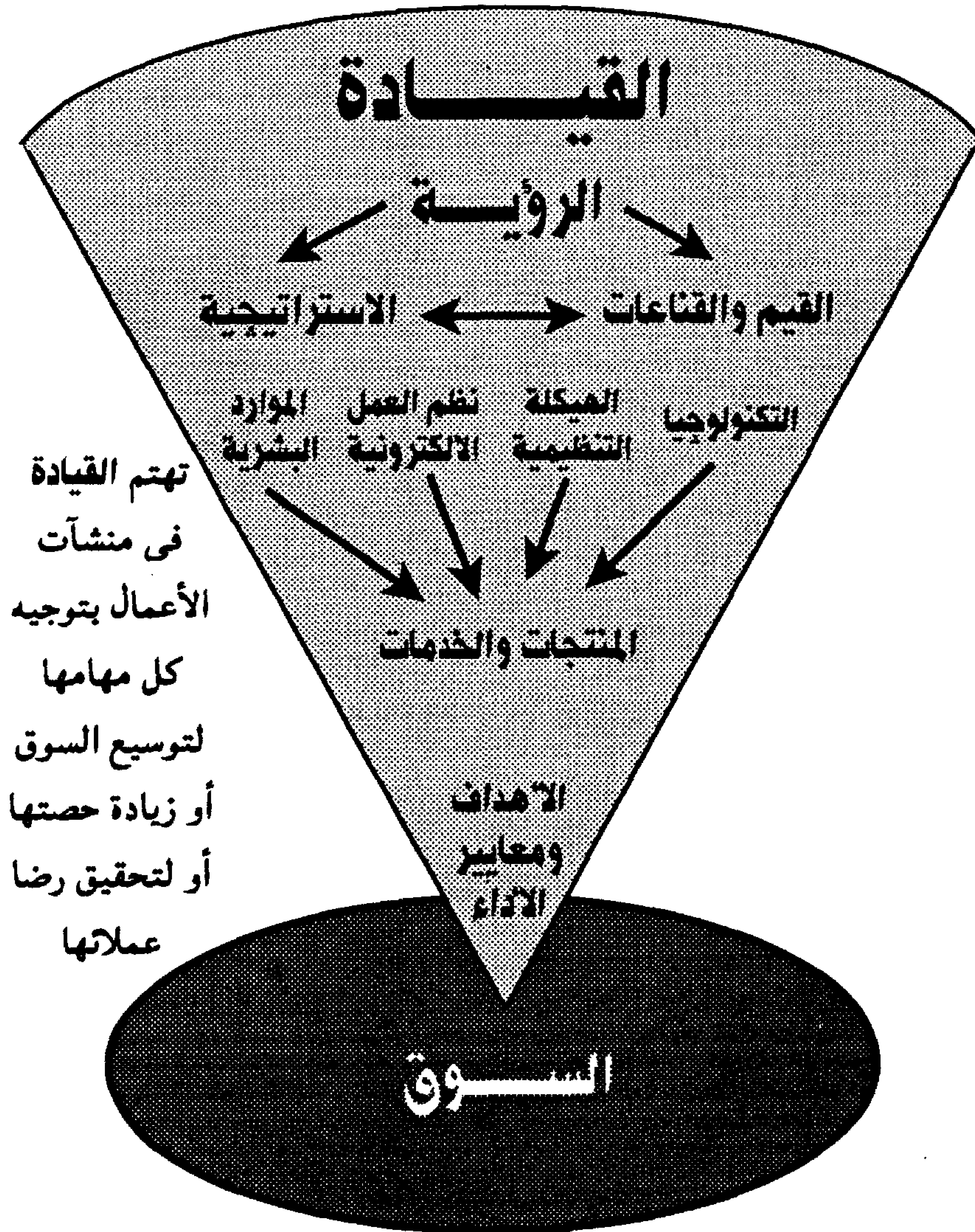
مهام القائد التحويلى (٩)

تختلف مهام القائد التحويلى عن مهام أى مدير. ويمكننا تمييز ست مهام مرتبطة بإدارة التغيير على الوجه التالى :

أولا	إدراك الحاجة للتغيير Arousing Need for Change
ثانيا	صياغة الرؤية والرسالة Formulating Vision & Mission
ثالثا	اختيار نموذج التغيير ومساراته Transformation Model & Tracks
رابعا	تكوين الاستراتيجية الجديدة Formulating the New Strategy
خامسا	تعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة Commitment Thru Culture Change
سادسا	إدارة الفترة الانتقالية Transition Management

(٩) للتوسع راجع للمؤلف : *القائد التحويلى : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادى فى عالم متغير متنافس*. القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩.

على أن منطق مهام القائد التحويلى فى منشآت الأعمال يستمد من السوق فهو يوجه كل فكره وكل مهامه بتحقيق تميز واضح فى السوق : سواء كان ذلك فى توسيع السوق أو زيادة الحصة فى السوق أو تحقيق رضا وولاء العملاء ... إلخ .



٥ القيادة والاتصال الفعّال

القيادة مسئولة عن شحذ الهمم ، وشحذ الهمم يحتاج إلى اتصال فعّال. فما معنى اتصال ؟ وما أهميته؟ وما هى عناصره؟ وكيف يتحقق الاتصال الفعّال؟

○ ماهية الاتصال واهميته :

من المعروف أن المديرين - فما بالك بالقادة - ينفقون ٨٠٪من وقتهم اليومى فى اتصال مباشر مع آخرين؟ أو بطريقة أخرى فإن ٤٨ دقيقة من كل ساعة تتم إما فى اجتماعات أو على التليفون أو حتى التحدث غير الرسمى، وال ٢٠٪ الأخرى يتم أيضًا فى عمل مكتبى ، معظمه أيضًا إما فى القراءة أو فى الكتابة(١٠) .

فالمديرون - وما بالك بالقادة - يحاولون جمع المعلومات من داخل المنظمة، ومن خارجها، ثم يقومون بتوزيع المعلومات الملائمة لمن يحتاجها. فالاتصال يدخل فى كل وظيفة من وظائف الإدارة .. فما بالك بوظيفة القائد الذى يعتبر نفسه وكيل تغيير ... **إن اتصالاته لابد وأن تكون ذات تأثير** .. التأثير الذى يبغيه .

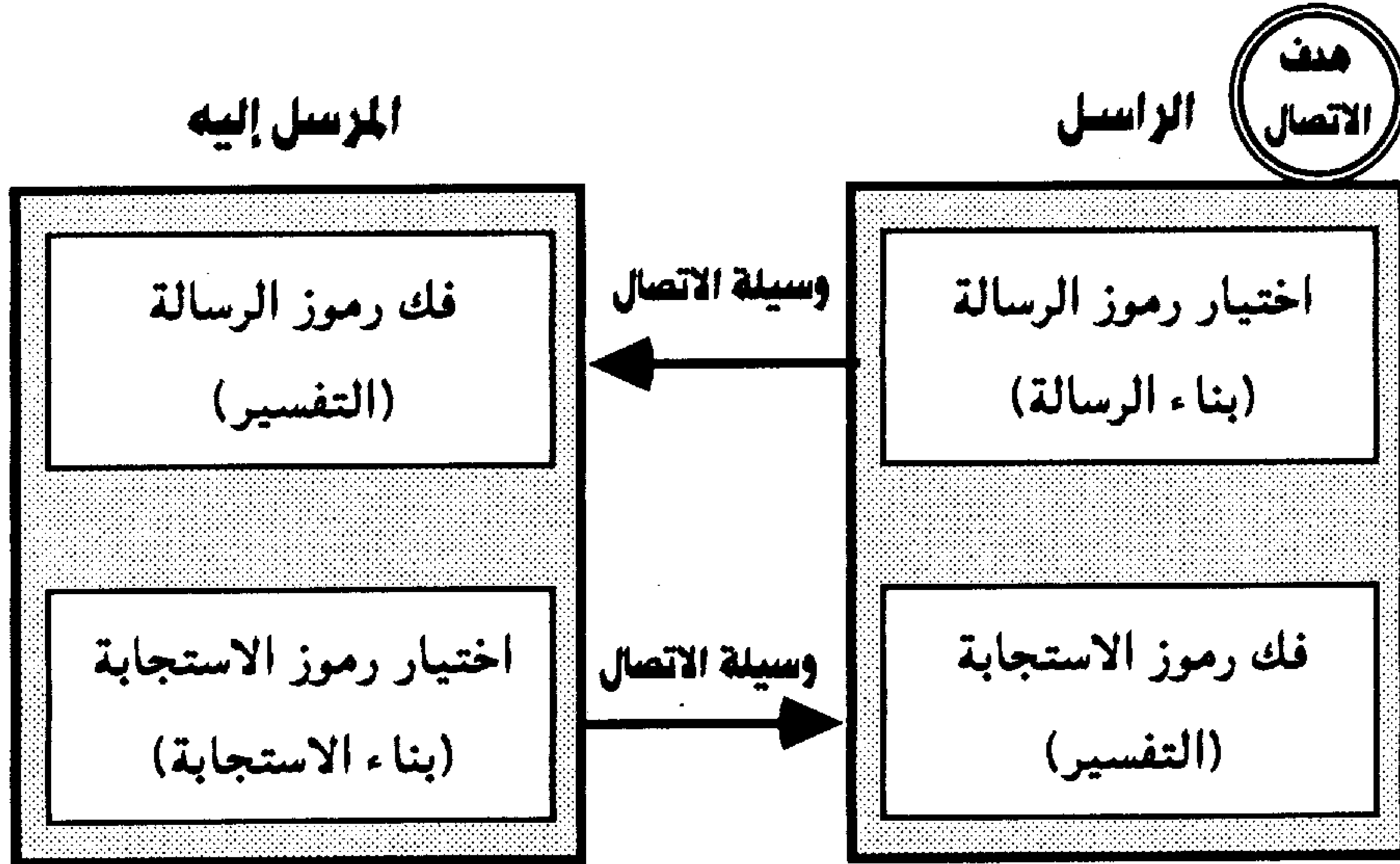
إن الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل وفهم المعلومات بين شخصين أو أكثر، بقصد تحفيز الآخر لعمل شىء أو الامتناع عن عمل شىء أو الاقتناع

(10) Daft, ***Management***. pp. 559 ff.

بشيء . وفى هذا يلعب **التأثير** دوراً محوريًا فى عملية الاتصال .. ولابد للقائد الفعّال أن يكون اتصاله فعّالاً وإلا فإنه لن يستطيع أن يكون هو نفسه فعّالاً. ولابد للراسل أن يضع نفسه مكان الشخص الآخر منصتًا ومتحدثًا .

○ عناصر عملية الاتصال :

يصور الشكل التالى عناصر عملية الاتصال :



شكل يوضح عملية الاتصال(١١)

يختار **الراسل** مجموعة من الرموز يبنى بها رسالته (encode message) بقصد التأثير على المرسل إليه .. لنفرض أنه قال «العلاقات الزوجية الجيدة» هذه الكلمات تمثل الرموز التى اختارها لتوضيح المعنى الذى فى ذهنه .

(11) Daft, ***Management***. pp. 561

ويستقبل **المرسل إليه** الرسالة ويحاول فك رموزها (decode) فى ضوء تجربته وتوقعاته ... إلخ . وهو فى طريقه لبناء استجابته يختار رموزاً لينقل المعنى الذى فهمه من الرسالة . لقد فهم أن المقصود بالرسالة العلاقات الجنسية الجيدة بين الزوجين .. وهنا يحاول الراسل فك رموز الاستجابة (decode response) [(١٢)].

○ دور الادراك فى تحقيق الاتصال الفعّال :

يلعب الإدراك Perception دوراً محوريًا فى تحقيق الاتصال الفعّال فالراسل يستخدم رموزاً معينة لبناء رسالته وبناء المعنى الذى يريده .. ولكن المرسل إليه غالبًا ما يفك رموز الرسالة بطريقة مختلفة عما أرادها الراسل . إن اختلاف ادراك المرسل إليه يجعله يفهم الرسالة بمعنى آخر غير التى فى ذهن الراسل . فبينما كان الراسل يقصد «بالعلاقات الزوجية» «العلاقات والمشاعر الودودة» فإن المرسل إليه فهم «العلاقات الزوجية» على أنها «العلاقات الجنسية» بين الزوجين . إن الادراك يتأثر بتجارب الشخص، واحتياجاته، وآماله، وتوقعاته، ودوافعه، وطريقة تفكيره فى الحياة، ... إلخ.

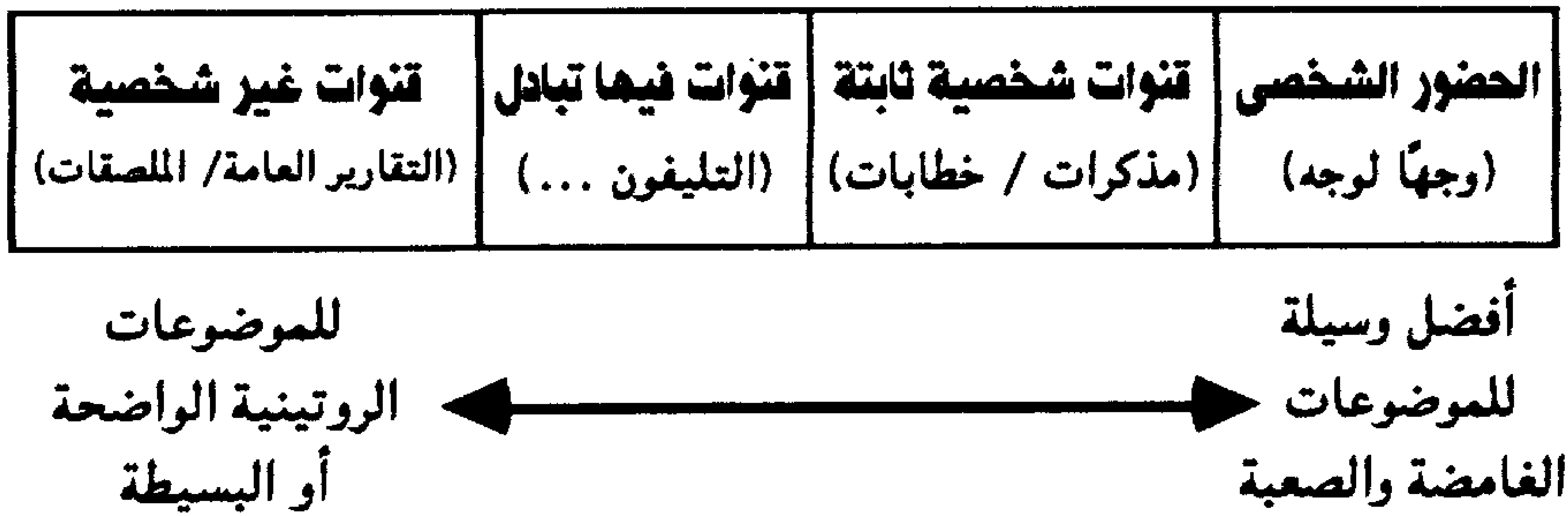
○ دور وسائل الاتصال فى تحقيق الاتصال الفعّال :

لابد للراسل أن يستخدم وسائل اتصال تتناسب مع مدى صعوبة الرسالة أو غموضها؛ فهو هنا لابد وأن يستخدم الاتصال وجهًا لوجه .. وفى الاتصال وجهًا لوجه نجد أن الاتصال غير اللفظى non-verbal communication غالبًا

---

(12) Daft, ***Management***. pp. 561

ما يكون ضروريًا لشرح الموضوعات الغامضة أو الصعبة من خلال لغة الجسم Body language : لغة العيون ولغة الصوت ولغة الصمت ولغة الوجه ولغة الأيدى ... أما الموضوعات الروتينية أو السهلة نسبيًا فيمكن استخدام المذكرات والخطابات كما يوضحه الشكل التالى :



شكل يوضح وسائل الاتصال(١٣)

○ دور الانصات فى الاتصال الفعّال :

يعتقد المديرون أن التحدث هو الاتصال ، ولكن الحقيقة غير ذلك فالانصات مهم تمامًا مثل التحدث .. فالمعلومات القادمة للمدير أو القائد تأتى من الغير ولابد من توافر مهارات الانصات . إن الانصات مهارة استقبال الرسائل بما فيها من حقائق ومشاعر من أجل تفسير معناها . **فالمهم أن يعرف الإنسان ما يقال وما وراء ما قيل** . وحتى عندما يقرأ يحاول التعرف على معنى السطور وما بين السطور . **إن معظم الناس لا تنصت جيداً فهم غالبًا ما يكونوا مشغولين فى تجهيز ما سيقولونه** والمفروض أن ينصتوا لما يقوله الآخرون .

(13) Daft, ***Management.*** pp. 564

إن الانصات مفيد فى الاستماع إلى المشكلات والانحرافات وإلى اقتراحات التحسين وإلى تقارير الأداء وإلى الصراعات وإلى المعلومات المالية والمحاسبية . وهو مفيد فى تجميع كل المعلومات اللازمة للقائد للوفاء بمتطلبات وظيفته . **وأحيانا يكون الصمت أبلغ من الكلام .**

○ **إن المنصت الجيد(*) :**



★ يسأل أسئلة أثناء وقبل حديث الآخر .

★ **يعيد صياغة ما قاله الآخر بطريقته .**

★ يركز على ما يقال ويظهر ذلك .

★ **يعيد تلخيص ما سمعه وما فهمه .**

★ يومئ برأسه ليشعر الآخر أنه متابع .

★ **يهتم المنصت بالمحتوى بدلاً من أن ينتقد أو يعلق على دقة الألفاظ أو قواعد اللغة .**

★ يضع عيونه فى عيون الراسل ولا ينشغل بأشياء أخرى .

★ **يؤجل ابداء رأيه أو حكمه على ما قيل حتى نهاية حديث الراسل .**

○ **أربعة مصادر كبرى تعوق الاتصال الفعّال :**

نظراً للأهمية القصوى التى نعطيها لعملية الاتصال باعتبارها وسيلة القائد للتأثير على البشر واقناعهم ، فإننا نوضح **أربعة مصادر كبرى تعوق الاتصال الفعّال** . ومن الضرورى الوعى بها والسيطرة عليها إن أمكن :

(*) Okum : How to be a better listener.

Daft, *Management*. pp. 567 : كما هى واردة فى

١ - استخدام الراسل لمفاهيم ومصطلحات ورموز **غير واضحة تماما** عندالمتصل به أو **تثير شريط ذكرياته** فينسى باقى الرسالة أو يسمع ما يريد أن يسمعه منها .. أو **تضغط على نقط ضعف عنده** فتعوق تفهمه للرسالة أو ما يترتب عليها .

٢ - استخدام الراسل **لغة غير لفظية** مثل : لغة الجسم بحيث لا تتفق مع اللغة اللفظية مثل تعبيرات الوجه وتعبيرات العين واليدين ونبرات الصوت .

٣ - **مصداقية الراسل** ضعيفة أو مهزوزة عند المتصل به .. وهنا تظهر أهمية «**العلاقة التاريخية**» بين الراسل والمتصل به . فإذا كان المتصل به لا يثق فى ولاء أو مصداقية الراسل فإنه يأخذ الكلام بحذر وربما يفهم عكس الرسالة المراد توصيلها له .

٤ - اختلاف «***التركيبة الدماغية***»(*) Paradigm للمتصل به عن «***التركيبة الدماغية***» للراسل . والمقصود **بالتركيبة الدماغية** هو «توجه الشخص فى الحياة» أو «طريقة تفكيره فى الأمور» أو «منطلقاته الفكرية الأساسية» . فالتركيبة الدماغية لشخص يحاول التمتع بما فى الدنيا بصرف النظر عما هو حلال أو حرام تختلف عن **التركيبة الدماغية** لشخص يعيش فى الدنيا من خلال مبدأ الحلال والحرام .. ولا يمكن لأى منهما أن يقتنع برأى الآخر فى أى أمر من الأمور المرتبطة لاختلاف التوجه أو المنطلق الرئيسى لكل منهما .

(*) A pardigm is a mind-set that presents a fundamental way of thinking about, perceiving and understanding the world.

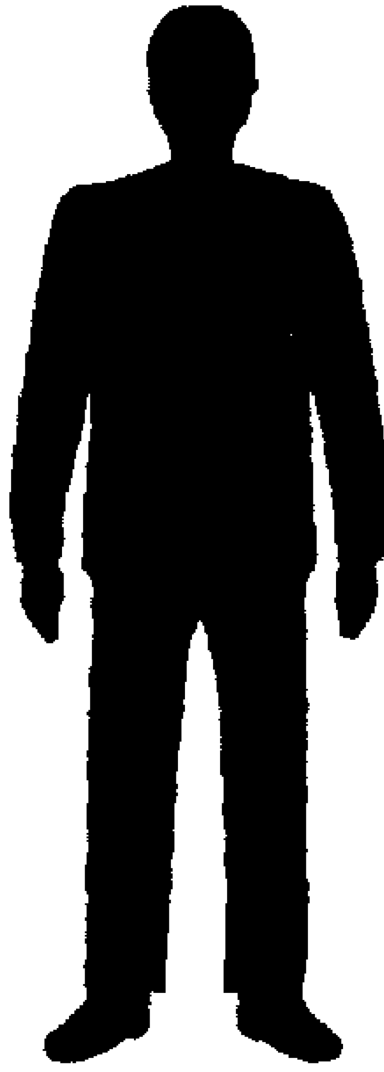
أنظر ص ٢٧٨ لمزيد من الايضاح .

٦ تنمية القيادة الإدارية للقرن الـ ٢١

وظيفة شاغرة

مطلوب :

قادة لمنظمات القرن الـ ٢١ (شركات وأجهزة حكومية)



لابد أن يكونوا **أصحاب رؤية ومبادئ** على قدر عال من **الأخلاق والمصداقية والإنسانية** ، على قدر عالى من **الشجاعة وقوة الإرادة ، عالميو التوجه.**

ملحوظة :

المديرين والمتفانين فى العمل اليومى يمتنعون .

إذا ظهر هذا الاعلان فى جريدة يومية محلية أو عربية واسعة الانتشار فاننا نتوقع فيضًا من الطلبات المقدمة .. ولكننا بدراسة السيرة الشخصية لأى من المتقدمين فاننا سنشعر بصدمة كبيرة حيث لن يتوافر فى المتقدمين تلك المعايير . **إن القيادات الإدارية الملائمة واللازمة لمصيرنا يشكل أزمة حقيقية .**

إن فى مصر والأمة العربية - بصفة عامة - **فجوة خطيرة فى القادة القادرين على إعادة تشكيل الاقتصاد القومى فى ظل الظروف العالمية المتغيرة ... فى عالم يسوده التغيير وعدم الاستقرار وعدم إمكانية التنبؤ ..** فى عالم تسوده التجارة العالمية الحرة ودخول المنظمات الأجنبية وتنظيماتها ونظمها وقاداتها ...

وحتى فى أمريكا ذاتها فإن معظم المفكرين والباحثين يؤكدون نقصاً فى القيادة مثل «جون كوتر» و «ابراهام زالزنك»[١٤]. **كما يؤكدون خللاً فى تعليم القادة وتدريبهم** . وفى مقالة له بعنوان "تنمية القادة ثلاثية الأبعاد" يشرح «جيمس بولت»[١٥] نقاط الضعف الأساسية فى البرامج الحالية لتنمية القادة:

١ - **تدريب القادة غير متكامل :** فبينما تدريب القادة يجب أن يركز على ثلاثة أبعاد : بُعد فنى وبُعد إنسانى وبُعد أخلاقى نجد أن تدريب القادة يركز على التدريب الفنى التخصصى ولا يأخذ التدريب القيادى وبصفة خاصة البُعد الإنسانى والبُعد الأخلاقى إلا عدد محدود من الأيام : برنامج هنا أو برنامج هناك .

٢ - **تدريب القادة تدريب سريع** حيث هناك اعتقاد أنه يمكن تكوين القيادات بحضور برنامج قصير أو أكثر من برامج التدريب عن القيادة Quick-Fix بينما **تكوين القيادة مسألة مستمرة وطويلة الأجل .**

---

(14) John Kotter : ***The Leadership Factor,*** 1988, pp. 15 .
Abraham Zalezenik, ***The Managerial Mystique,*** 1989, pp. 124 .

(15) James Bolt, «Developing Three-Dimensional Leaders», in the ***Leader of the Future,*** editors Hesselbein pp. ff.

٣ - **تدريب القادة تدريب متقادم حيث ما زالت القضايا المطروحة قضايا قديمة تخص القرن الـ ٢٠ ولا تتعامل مع المتغيرات العالمية :** تكنولوچيا المعلومات وتكنولوچيا الاتصالات والتوجه العالمى والمنافسة الشرسة وإعادة الهندسة والجودة الشاملة والتغيير والتحويل الشامل .

٤ - **تدريب القادة يركز على المهارات الادارية التقليدية وليس على متطلبات القيادة ،** فمن الضرورى أن تتناول برامج التدريب ثلاثة أبعاد :

(ا) بُعد متعلق بالظروف السوقية الجديدة والمتغيرات العالمية المعاصره .

(ب) بُعد متعلق بالفعّالية الشخصية والتغيير الشخصى والمهارات الجديدة المطلوبة للامتياز والتوازن والتجديد الشخصى والعائلى .

(جـ) بُعد متعلق بتنمية الثقة الذاتية اللازمة لقيادة المنظمات فى المستقبل .

○ **ما يجب أن تشمله برامج إعداد القادة للقرن الـ ٢١ :**

إننا ننادى بضرورة أن تشمل برامج اعداد القادة موضوعات مرتبطة :

١ - **بالرؤية والرسالة والأهداف** أى بتحديد الاتجاه .

٢ - **ببناء حضارة انجاز** وتكوين **المنظمة التى تتعلم**(*) وتكوين القيادات التى تحب التغيير (على اختلاف مستويات المنظمة الواحدة) .

٣ - **بتكوين الاستراتيجية والتحليل الاستراتيجى الرباعى S.W.O.T. والتميز التنافسى .**

(*) The Learning Organization.

المنظمة التى تتعلم هى المنظمة التى ينشغل كل شخص فيها بالتعرف على المشكلات التى تعيشها **ويعمل على حلها** من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدرتها . انظر نهاية فصل تطور الفكر الإدارى .

٤ - **بإعادة الهيكلة التنظيمية** (التنظيم المدمج لفرق العمل المدارة ذاتيًا وصلاحيات قرب التنفيذ) .

٥ - اعادة تصميم **نظم التشغيل** من خلال **اعادة الهندسة واستخدام تكنولوجيا الاتصالات** .

٦ - **اختيار وتدريب وتحفيز وتمكين الموارد البشرية** .

٧ - **التغيير الذاتي : من خلال معرفة النمط الذاتي في الإدارة والقيادة والتسليح بالاخلاقيات والمصداقية الذاتية** .

وهذه هي الموضوعات التي عالجناها في هذا الكتاب بالتفصيل .

قائمة بالموضوعات التي يجب أن تحويها برامج إعداد قادة القرن الـ ٢١

أولاً : موضوعات مرتبطة بتحديات الاعمال والسوق :

١ - القيادة في السوق العالمي .

٢ - بناء وقيادة منظمة موجهة للسوق وللمستهلك .

Market & Customer Focused Organization

٣ - **الجودة الشاملة القيادية** Total Quality Leadership (TQL) .

٤ - تنمية وقيادة منظمة ابداعية ومبتكرة ومستجيبة للظروف .

٥ - تكوين **منظمة تتعلم** A Learning Organizaion .

٦ - الرفع التكنولوجي : استخدم التكنولوجيا لتحقيق أقصى منفعة .

٧ - قيادة التغيير التنظيمي الشامل المتعدد الأبعاد .

٨ - كيفية الاستفادة من التنوع والانتشار العالمى .

٩ - التفكير الاستراتيجى .

ثانيا : موضوعات مرتبطة بالقيادة ذاتها :

١ - النظريات والممارسات التقليدية والمعاصرة عن القيادة .

٢ - تنمية وتبنى نظرة قيادية قوية شخصية .

٣ - تنمية القدرة على الرؤية وعلى تمكين الموظفين وزيادة سيطرتهم .

٤ - تنمية وتشجيع التنوع والتعدد .

٥ - الأخلاقيات والمبادئ والمصداقية .

٦ - تنمية الشجاعة والثقة بالذات والإرادة .

ثالثا : موضوعات مرتبطة بالفعالية الشخصية :

١ - الرؤية الشخصية والأهداف والقيم والأولويات .

٢ - التكامل بين أولويات الحياة وأولويات العمل .

٣ - القيادة الذاتية والتمكين الذاتى Self-empowerment .

٤ - فهم وتقدير طبيعة العلوم والفنون والإنسانيات .

٥ - الصحة النفسية والبيولوجية .

٦ - التعليم المستمر وتطوير التوجه العقلى والمنطلقات الأساسية فى الحياة والمسئولية الذاتية للنمو (التطوير الذاتى) .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

Leadership Management Matrix	مصفوفة القيادة / الإدارة
Transactional Manager	المدير التبادلى
Contingent Re-inforcement	التدعيم الشرطى
Positive - Contingent	التدعيم الإيجابى الشرطى
Re-inforcement Rewards	المكافآت الداعمة (المقوية)
Management by Exception (MBE)	الإدارة بالإستثناء
Negative - contingent	التدعيم السلبى المشروط
Laissey faire Leadership	قيادة على طريقة دع الأمور تجرى كما تجرى
If it ain't broke, don't fix it.	إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها
No news, good news.	إذا لم يكن هناك أخباراً فالأخبار جيدة
Boiled Frog Phenomenon	ظاهرة الضفدعة المغلية
Teaching the elephant to dance	تعليم الفيل الرقص
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Transformational Leader	القائد التحويلى
Charisma	جاذبية شخصية أو حضور
Social Charisma	الجاذبية الاجتماعية
Managing meanings	إدارة المعانى

Symbols	استخدام الرموز
Slogans	الشعارات
Jargons	المصطلحات الجديدة
Inspiration	إلهام
Intellectual Inspiration	استثارة عقلية
Individualized Consideration	الرعاية المصممة خصيصًا لفرد
Change agent	وكيل تغيير
Empowerment	تمكين : تقوية بالتدريب وبسلطة اتخاذ القرارات ... إلخ
Transformation	التحويل (تغيير شامل متكامل)
Influence	التأثير
Comprehension	الفهم
Awareness	الوعى
Conceptionalization	التفكير التجريدى
Energizing	التزويد بالطاقة
Encode message	اختيارالرموز (فى حالة بناء الرسالة)
Decode response	فك الرموز (فى حالة استلام الرسالة)
Feed back	استجابة (رد فعل الرسالة)
Perception	ادراك
Non-verbal communication	اتصال غير لفظى
Body language	لغة الجسم

تركيبة دماغية - توجه أساسي في الحياة - منطق فكرى(*)	Paradigm
رفع مستوى الحاجات والرغبات	Elevation of needs & wants
منظمة موجهة للسوق	Market focused organization
الجودة الشاملة القيادية	Total Quality Leadership (TQL)
منظمة تتعلم	A Learning Organization

(كل شخص فيها مهتم بالتعرف على المشكلات التى يواجهها ويعمل على حلها ..)

مذكرة فنية(*)

من أصعب المصطلحات المعاصرة التى وجدنا صعوبة فى ترجمتها إلى اللغة العربية مصطلحين أساسيين : الأول Paradigm وترجمناه «**تركيبة دماغية**» ، والثانى : A Learning Organization وترجمناه «منظمة تتعلم» وفى هذه المذكرة نشرح بشىء من التفصيل معنى «التركيبة الدماغية» ونترك شرح «منظمة تتعلم» لفصل تطور الفكر الإدارى .

التركيبة الدماغية Paradigm :

اخترنا هذا المصطلح بالرغم من غرابته وصعوبة تركيبه لغويًا لأنه يعبر بدقة عن المضمون ؛ فنحن نسمع فى حوارنا العادى عندما لا يستجيب شخص لرأى شخص آخر أن «دماغه متركبه كده» وليس هناك فائدة . فمثلاً شخص مقتنع بأن «الناس تخاف ولا تختشى» ويطالبه شخص آخر بمعاملة الناس معاملة طيبة .. إنه لا يقتنع .. ويحتاج إلى تغيير فى تركيبته الدماغية Paradigm Shift وغالبًا ما يأخذ ذلك وقتًا طويلاً ... خذ مثالاً آخر : عندما تقول لشخص يتغيب كثيراً ويتلكأ فى عمله . إن الأصول أن تحضر فى الميعاد وتبذل ما تستطيع فى العمل . فيرد عليك : «أنا اشتغل على قدر فلوسهم» . ولك أن تتصور رد فعل شخص درس الاشتراكية والتخطيط المركزى لفترة طويلة وتقول له أن الحرية الاقتصادية والرأسمالية هى أفضل طريقة للتنمية الاقتصادية .. إنه يحتاج إلى وقت كبير لتغيير «تركيبته الدماغية» . إن مجرد سماع رأى شخص آخر لا يحقق تغييراً .. هل فهمنا الآن معنى Paradigm ؟



أسئلة للمناقشة

١ - يرى البعض أن القيادة تتعامل أساسًا مع البشر أما الإدارة فتتعامل أساسًا مع الأشياء . ما رأيك ؟

٢ - هل تختلف القيادة عن الإدارة ؟ وهل يجب ان يكون المدير قائداً ؟ هل القيادة جزء من الإدارة ؟ هل الإدارة بالضرورة جزء من القيادة ؟

٣ - ما هو تحليل «كوتر» Kotter للفرق بين القيادة والإدارة من حيث نقط الاهتمام وتنمية البشر والتنفيذ والمخرجات ؟

٤ - ماهو تحليلك للفرق والعلاقة بين القيادة والإدارة ؟

٥ - ما هى مصفوفة القيادة / الإدارة وما هى إستخداماتها ؟ هل أنت قائد ضعيف ومدير قوى أم قائد قوى ومدير ضعيف ؟ وماذا تحب ان تكون ؟

٦ - ما معنى قيادة تبادلية Transactional Leadership ؟ وما هى الأساليب التى تستخدمها ؟

٧ - هل استخدم رئيسك معك أسلوب التدعيم الشرطى ؟ كيف كان ذلك ؟

٨ - هل سبق أن استخدمت فى حياتك أسلوب التدعيم الشرطى ؟ إحكى لنا عن ذلك .

٩ - للتدعيم الشرطى السلبى والإيجابى مزايا يمكن أن يحققها مستخدمها . ماهى ؟

١٠- اشرح بالتفصيل أسلوب المدير التبادلى فى تيسير العمل ؟

١١- ما معنى الإدارة بالاستثناء وما علاقتها بأسلوب المدير التبادلى ؟

١٢- تتراوح أساليب المدير التبادلى بين الإيجابية والسلبية .. اشرح ؟

١٣- يستخدم المدير التبادلى مصطلحات تعكس قناعاته وأساليبه. ما هى ؟

١٤- هل تعتقد أن المدير التبادلى مدير فعال ؟ لماذا ؟

١٥- ما هى أسباب عدم فعّالية القيادة التبادلية إذا تجاوزنا وسميناها قيادة؟

١٦- اشرح لنا ظاهرة الضفدعة المغلية وبين علاقتها بظاهرة التكيف المميت فى المنظمات المختلفة .

١٧- المنظمات مثل الأفيال بطيئة فى الحركة من منظور التغيير .. اشرح؟

١٨- يرى البعض أن القرارات واللوائح لا تكفى لإحداث التغيير .ما رأيك؟

١٩- تفرض المتغيرات العالمية المعاصرة ضرورة إحداث تغيير فى المؤسسات ما هو اسم القيادة التى تحب التغيير وتتصدى له ؟

٢٠- القائد التحويلى هو القائد الذى يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية .. اشرح ذلك ؟

٢١- يتمتع القائد التحويلى بثقة ذاتية عالية واصرار ذاتى عالى .. هل تعرف أحداً بهذه الصفات ؟ اشرح بالتفصيل .

٢٢- من الضرورى للقائد ان يكون له حضور ديناميكى أو جاذبية. ما رأيك؟ اضرب الأمثلة على بعض القادة العالميين والمحليين الذين تعرفهم ؟

٢٣- هل تعتقد ان الزعيم «غاندى» كان له حضور ديناميكى أو جاذبية شخصية؟ أم كانت أهميته مستمدة من استثارة التابعين نحو قضية قومية ؟ وماذا عن الزعيم «جمال عبدالناصر» ؟

٢٤- هل صحيح أن معظم وقت المديرين يكون فى الاتصال الشفهى ؟

٢٥- ما عناصر عملية الاتصال ؟ وهل يعتبرالهدف عنصراًمن عناصر عملية الاتصال ؟

٢٦- اشرح كيف تلعب اختيار رموز الرسالة وفكها دوراً محوريًا فى الاتصال؟ اضرب مثالاً على التفسير عند المتصل به الذى يختلف عن المعنى الذى كان فى ذهن الراسل ؟

٢٧- ما هو دور الإدراك فى تحقيق الاتصال الفعّال ؟

٢٨- ما هو أسلوب الاتصال الفعّال فى حالة غموض أو صعوبة الرسالة ؟

٢٩-ماذا يحدث لو كانت لغة الجسم تختلف عن اللغة اللفظية؟

٣٠- ما هى أهمية تطابق «التوجه الاساسى» أو «التركيبة الدماغية» للراسل (Paradigm) مع «التركيبة الدماغية» للمتصل به ؟ اضرب مثالاً.

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Bernard M. Bass : ***Bass & Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research, and Managerial Applications.*** Third Edition. London : Collier Macmillan Publishers, 1990.

John Kotter : ***Leadership.*** Video Seminar, ***Fortune Mangazine.*** 1990, p.3 .

John Kotter : ***The Leadership Factor,*** 1988, pp. 15 .

Nolan, Goodstein. & Pfeiffer. ***Shaping Your Organization's Future; Frogs, Dragons, Bees and Turkey Tails.*** 1993, p. 3ff.

James Belasco : ***Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization.*** New York : Crown Publishers, Inc., 1990

F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard, editors : ***The Leader of the Future, New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era.*** The Drucker Foundation Series : San Francisco, Jossey - Bass Publishers, 1996 .

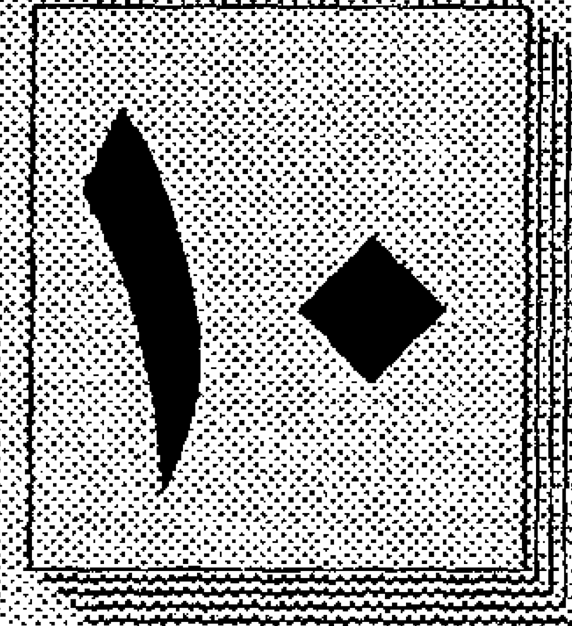
James Bolt, «Developing Three-Dimensional Leaders», in the ***Leader of the Future,*** editors Hesselbein pp. ff.

مراجع باللغة العربية :

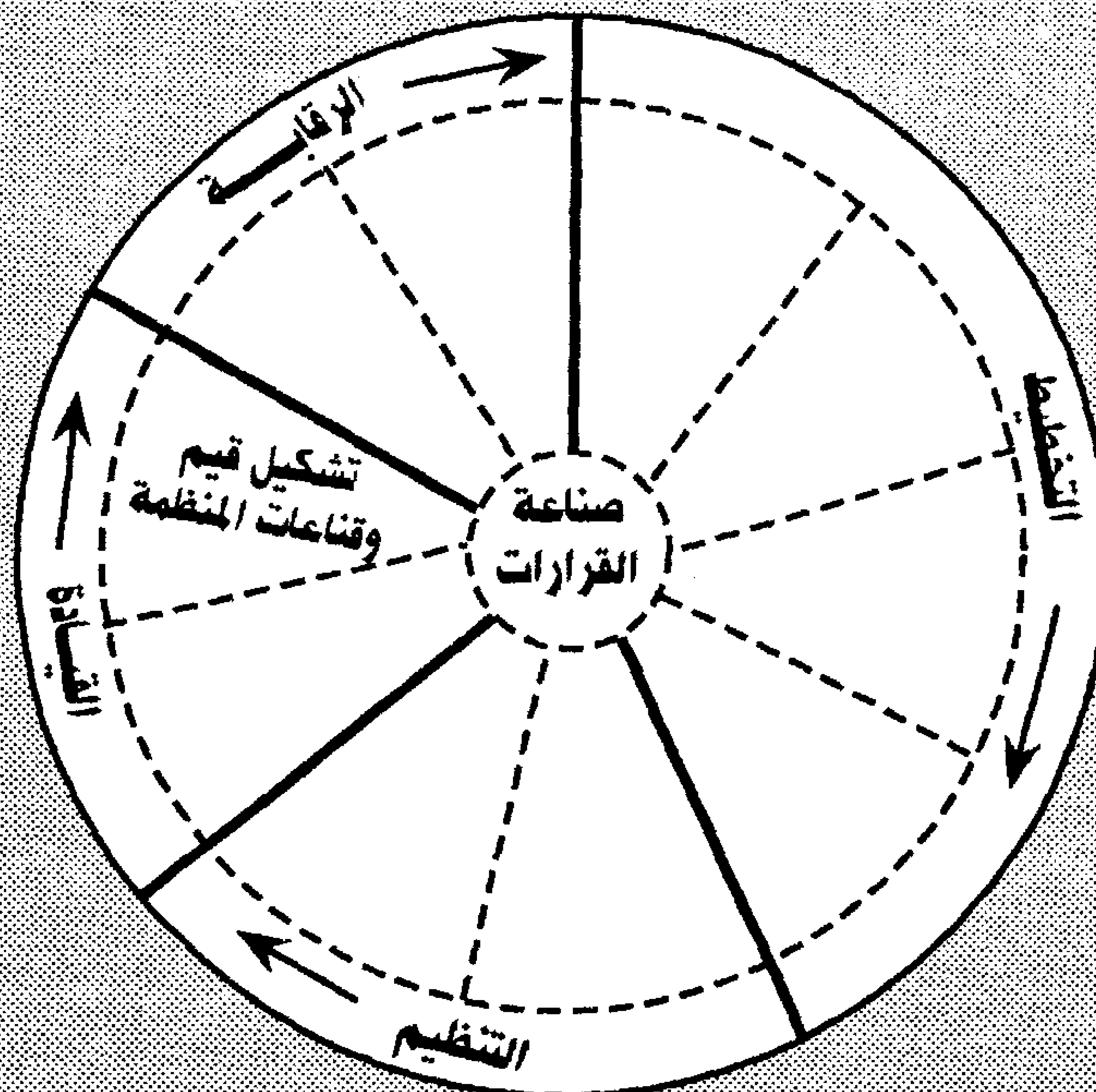
الدكتور سيد الهوارى : ***القائد التحويلى : رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من أجل إنجاز غير عادى فى عالم متغير متنافس .*** القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الثانية ١٩٩٩ .

الدكتور سيد الهوارى : ***المدير الفعّال للقرن الـ ٢١ : التوجهات الفكرية والأساليب العملية : الأسرار الـ١٤ .*** القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ١٩٩٨ .





تشكيل قيم وقناعات المنظمة
(حضارة المنظمة)



أهداف الفصل

بانتهاء هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

١ - طبيعة حضارة المنظمة Organization Culture والعناصر التى تتكون منها وأهمية إعادة تشكيلها .

٢ - أنواع حضارات المنظمات وطبيعة وخصائص كل منها .

٣ - الفرق بين حضارة الانجاز باعتبارها الحضارة اللازمة للانجاز العالى وحضارة النظم والأدوار باعتبارها الحضارة السائدة فى المنظمات البيروقراطية عادة .

٤ - كيفية تدهور حضارة المنظمات وكيفية تقويتها .

٥ - كيفية قياس أو تشخيص حضارات المنظمات من خلال ١٥ مقياس .

موضوعات الفصل

١ حضارة المنظمة Organization Culture وطبيعة العناصر التى تتكون منها.

٢ اربع حضارات للمنظمات :

أولاً : حضارة القوة Power Culture .

ثانيًا : حضارة النظم والأدوار Role Culture .

ثالثًا : حضارة التعاطف الإنسانى Support Culture .

رابعًا : حضارة الانجاز Achievement Culture .

٣ مقارنة بين حضارة الانجاز وحضارة النظم والادوار.

٤ كيف تتدهور حضارة المنظمات وكيف يمكن تقويتها .

٥ كيفية تشخيص حضارة المنظمات.

مقدمة

لقد أظهرت الدراسات أن **أكبر عقبة فى تحقيق الانجاز فى أى منظمة وجود قيم وقناعات لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج** . هذه القيم والقناعات باختصار هى ما يطلق عليه حضارة المنظمة . ووظيفة القائد الإدارى - كل فى موقعه هو تشكيل حضارة للمنظمة أى مجموعة القيم والقناعات المدعمة للانجاز العالى .. ولذلك فنحن **نعتبر أن تشكيل حضارة المنظمة هوالدور الجديد للقيادة فى القرن الـ ٢١** . وربما يكون ضروريًا قبل الدخول فى تحديد حضارة المنظمة أن نشرح معنى كلمة «**حضارة**» Culture وسبب تفضيلنا لهذا المصطلح .

إن مصطلح «**حضارة**» Culture قديم قدم الإنسان نفسه فيقال مثلاً أن حضارة الإنسان الأول كانت بدائية، وهناك حضارة الاسكيمو ، حضارة جنوب أفريقيا ، حضارة الهنود الحمر فى أمريكا ، حضارة المصريين القدماء ، حضارة الإغريق، الحضارة الإسلامية ، حضارة أوروبا ... إلخ . وبالتالى فإن كلمة «حضارة» تعنى أى مجموعة صفات تتصف بها أى مجموعة إنسانية انتقلت من جيل إلى جيل . ويعرف أحد القواميس مصطلح الحضارة بأنه « **مجموعة انماط السلوك والفن والقناعات والمواصفات الفكرية لمجتمع أو شعب** » . ومن الطبيعى أن يكون هناك نوعان من الحضارة : حضارة على مستوى الشعب ككل Macro-culture وحضارة على مستوى منظمة Organization Culture (أى حضارة داخل المنظمة ذاتها ويطلق عليها حضارة شركة أو حضارة منظمة) .

١ حضارة المنظمة وطبيعة العناصر التى تتكون منها

○ مفهوم حضارة المنظمة(*) :

هذا ويمكن تعريف حضارة المنظمة «Organization Culture»[1] بأنها :

نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين - فى المنظمة - كما استقرت ؛ بما فى ذلك الأمثال الشعبية الموجّهة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات والطقوس الإحتفالية والملاعيب والمناورات السياسية والحركات المسرحية التنظيمية والمجازات والرموز .

إن هذا التعريف لا يمكن أن يستقيم مع المصطلح السائد الذى يستخدمه البعض : مصطلح **ثقافة** المنظمة . وعادة ما تكون حضارة المنظمة مستمدة من حضارة المجتمع الذى تعيش فيه وعادة ما يتعلمها الأعضاء الجدد فى المنظمة والمستوى الحضارى .

(*) The American Heritage Dictionary : «culture ... the totality of socially transmitted behavior patterns, arts, beliefs, institutions, and all other products of human work and thought characteristics of community or population.

(1) Charles Hampden - Turner. ***Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles.*** London : The Economists Books Limited, 1990

○ طبيعة العناصر التى توضحها حضارة المنظمة :

لقد تمكن العلماء والممارسون من تحديد طبيعة العناصر التى توضحها حضارة أى منظمة فتوصل «**روجر هاريسون**» وزميله «**هيرب ستوكز**» إلى ١٥ عنصراً كل عنصر يحوى أربعة توجهات مختلفة تعكس نوع أو طبيعة حضارة المنظمة نلخصهم على الوجه التالى(*) :

(١) الأولويات التى يعمل بها أعضاء المنظمة :

طلبات الرؤساء - تنفيذ الواجبات بما تمليه الوظائف المكتوبة - مواجهة التحديات التى تفرضها الوظيفة - التعاون مع الزملاء لحل المشاكل الشخصية .

(٢) معايير الناس التى تكسب أو تتقدم فى المنظمة :

التعامل الجيد مع الرؤساء - القواعد المستقرة فى نظم العمل - تنفيذ الأعمال نفسها بكفاءة وفعّالية - علاقات عمل قوية مع الزملاء .

(٣) نظرة المنظمة للعاملين فيها :

قوة عاملة فى خدمة المسئولين الأعلى - موظفين بموجب عقد فيه حقوق وواجبات - منجزين ملتزمين بانجاز أهداف مشتركة - أعضاء عائلة يراعون بعضهم البعض .

(*) Roger Harrison & Herb Stokes : ***Diagnosing Organizational Culture*** . San Francisco : Pfeiffer, An Imprint of Jossey - Bass Inc., 1992 .

٤ قنوات توجيه العاملين والتأثير عليهم فى المنظمة :

من خلال أصحاب السلطة (من لديهم الثواب والعقاب) - نظم وقواعد وإجراءات - الالتزام الشخصى لإنجاز أهداف المنظمة - الرغبة الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين .

٥ طبيعة عملية صناعة القرارات :

توجيهات وأوامر وتعليمات من أعلى - الالتزام بالقنوات الرسمية والسياسات والإجراءات المعتمدة - قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ - استخدام الاجماع من أجل قبولها .

٦ أساس تكليف الأفراد بالوظائف والمهام :

قيم ورغبات الموجودين بالسلطة - احتياجات وخطط المنظمة وقواعد النظام - ملاءمة متطلبات الوظيفة - التفضيلات الشخصية للأفراد ورغباتهم فى التقدم والنمو .

٧ النموذج الذى يجب أن يكون عليه الموظفون :

جادين ومطيعين ومخلصين للمسئولين أمامهم - منفذين لمهام وظائفهم - محفزين ذاتيًا وأكفاء وراغبين فى المبادأة وعلى استعداد لتحدى الرؤساء - أعضاء فى فريق عمل بينهم ود ومتعاونين .

٨ النموذج الذى يجب أن يكون عليه المديرون والمشرفون :

أقوياء حاسمين حازمين - رسميين غير شخصيين - ديمقراطيين راغبين فى قبول أداء المرؤوسين - متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

(٩) الحالات التى يجوز فيها للشخص أن يقول للآخرين ما يجب عمله :

عندما تكون له سلطة - عندما يكون ذلك مكتوبًا فى اللوائح - عندما يكون لديه معلومات وخبرة - عندما يطلب منه الشخص الآخر النصيحة أو المساعدة .

(١٠) دوافع العمل فى المنظمة :

الأمل فى الثواب والخوف من العقاب - قبول فكرة عمل عادل لأجر عادل - رغبة قوية للانجاز والابتكار لإنجاح المنظمة - رغبة فى علاقات عمل طيبة .

(١١) طبيعة العلاقة بين مجموعات العمل وبين الإدارات :

علاقات تنافسية - علاقات رسمية مقررة بالنظام - علاقات تعاونية لأهداف مشتركة مع استعداد لكسر الروتين واجتياز الحدود البيروقراطية - علاقات ودية مع الاستجابة العالية لطلبات المجموعات الأخرى .

(١٢) التعامل مع الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات :

من خلال سلطة أعلى - تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمى للوائح - مناقشتها بهدف تحقيق أفضل النتائج - التعامل معها بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة .

(١٣) نظرة الاستجابة للبيئة الخارجية :

الخوف من أجل البقاء - نظام مرتب من خلال قواعد - منافسة من أجل التميز (حيث الإنتاجية والجودة والابتكار يتحقق النجاح) - مصالح متبادلة .

(١٤) كيفية التصرف فى حالة تعارض النظم والقواعد والإجراءات :

كسر تلك اللوائح فى حالة الشعور بالافلات من العقاب - الوصول للقنوات الشرعية لأخذ تصريح بالاستثناء - التجاهل من أجل الانجاز العالى - التدعيم والتعاطف وتكوين الصداقات .

(١٥) ماذا يتعلم الافراد الجدد :

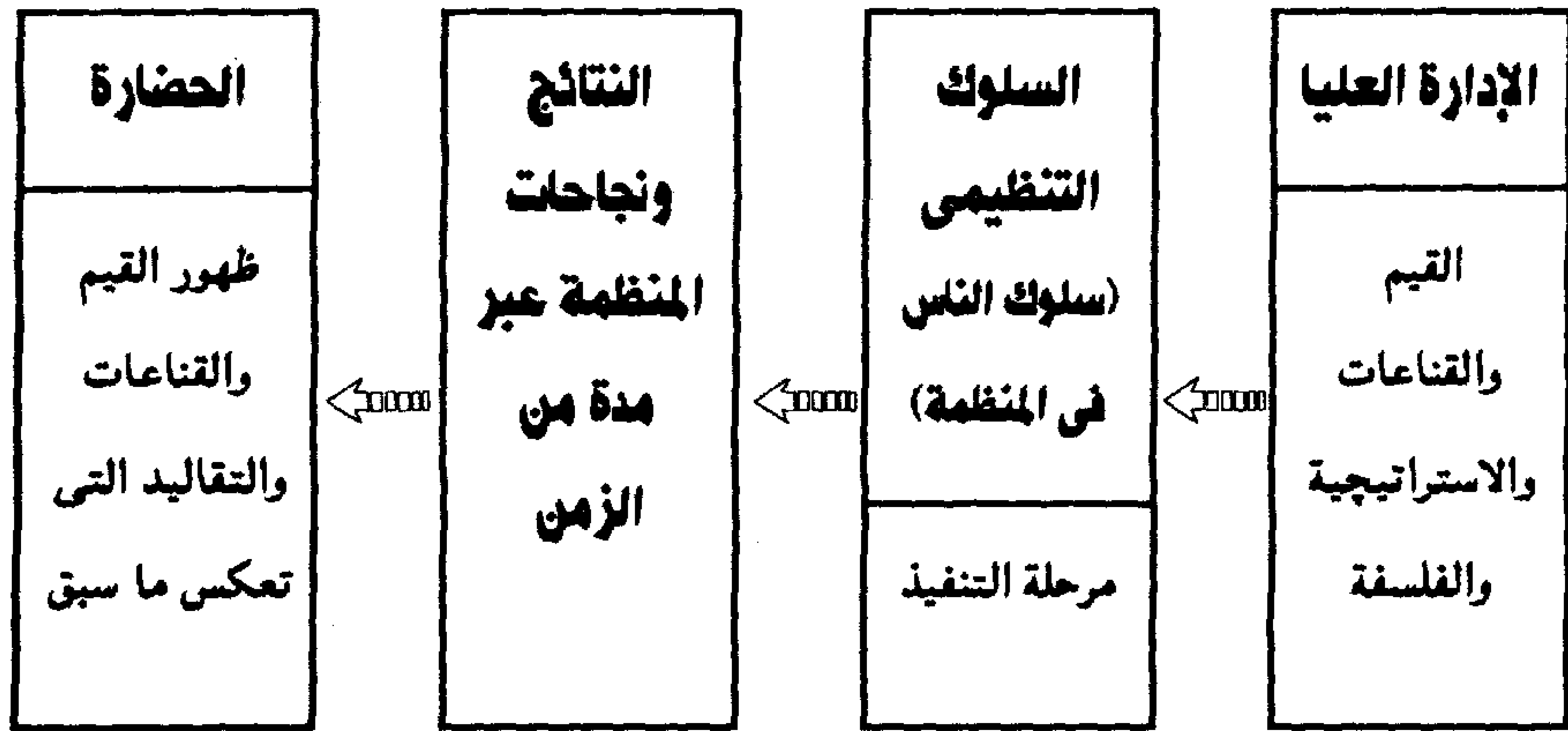
أصحاب السلطة - القواعد الرسمية واللوائح - الموارد المتاحة لاستغلال مهاراتهم وإنجازهم العالى - علاقات العمل الطيبة .

وفى نهاية هذا الفصل نجد مقياس لتشخيص حضارة أى منظمة وهو يقيس العناصر المتقدمة .

○ كيف تتشكل حضارة اى منظمة ؟

يمكن أن تتشكل حضارة أى منظمة جديدة من شخص أو من مجموعة ، من أعلى أو من أسفل . ولكن فى المنظمات الجديدة غالبًا ما نجدها تبدأ من المؤسسين أو القادة الكبار ؛ حيث يكون لهم رؤية معينة أو استراتيجية معينة أو فلسفة معينة أو كل ذلك مع بعضه البعض . وعندما تستقر الأمور فإن مجموعة من القيم والقناعات والسلوك تستقر وتصبح هى الأساس .

ويتعلم الموظفون الجدد قيم وطريقة تفكير وسلوك المجموعة الأقدم . وتظهر الحكايات والأساطير التى تقال مرة ومرات ، والتى تذكر كل شخص بالقيم والسلوك المطلوب . ومن يمارس تلك القيم ويؤكدها يصبح بطلاً ومن يعمل ضدها ربما تطرده المجموعة وبالتالى المنظمة . ويتعلم الموظفون الجدد القيم والتقاليد التى استقرت حيث يتم مكافأتهم عليها ، كما يتم عقاب كل من يخالفها .



○ ثالثا مستويات لحضارة المنظمة(٣) :

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لحضارة اى منظمة :

١ - جزء ظاهر من أنماط السلوك .

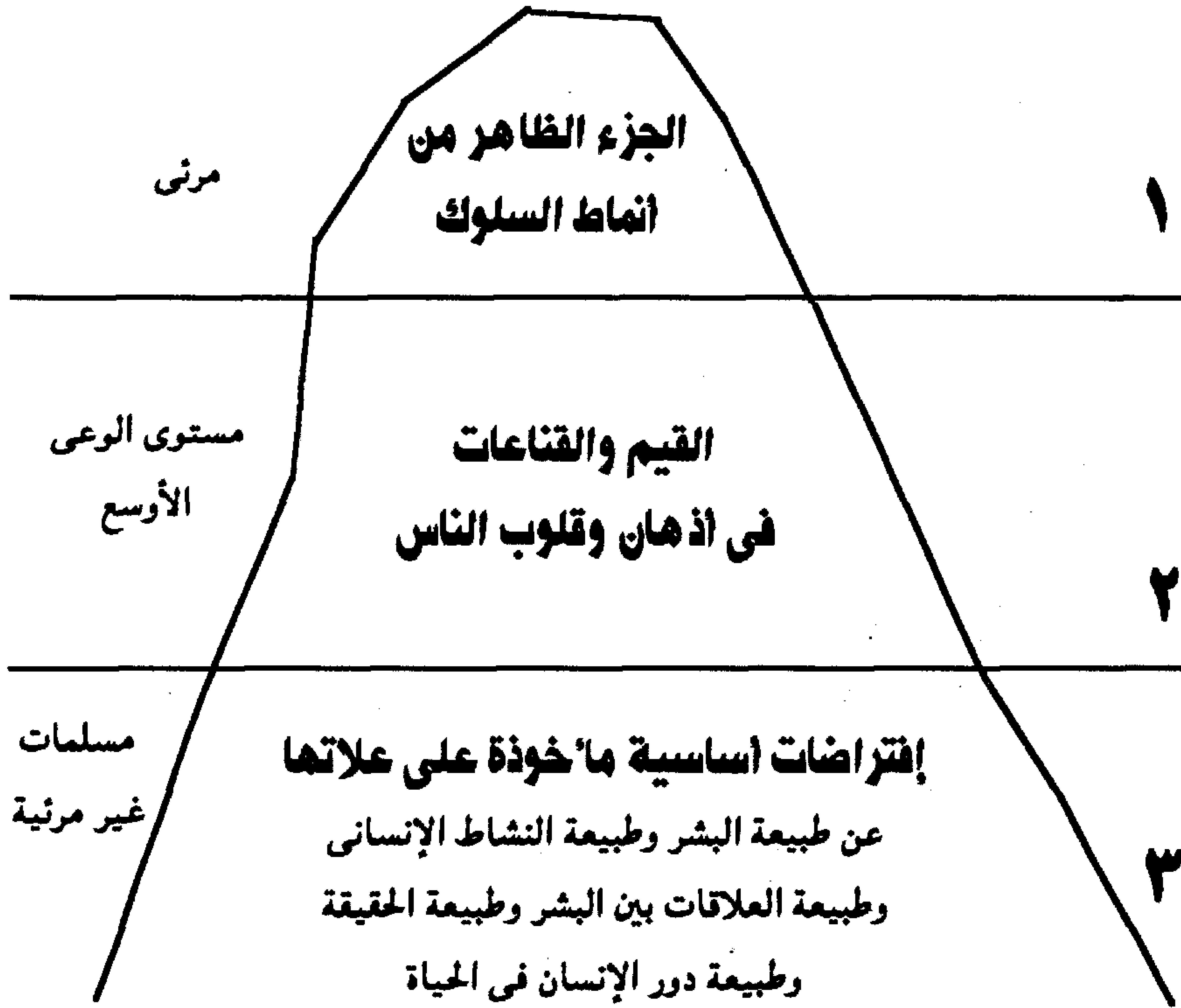
٢ - جزء على مستوى الوعى الأوسع عبارة عن قيم وقناعات فى أذهان وقلوب الناس .

---

(٣) المصدر : Hampden-Turner : *Corporate Culture*, p.22

٣ - جزء مسلمات وهى عبارة عن افتراضات أساسيـة مأخوذة على علاتها وبالتالى فهى غير مرئية .

ويوضح الشكل التالى هذه المستويات الثلاث :



○ الحضارة القوية والانجاز فوق العادى :

يوضح الفكر العالمى المعاصر أن هناك حضارة قوية تحقق انجازاً فوق عادى فى الأجل الطويل ، وحضارة ضعيفة تحقق انجازاً ضعيفًا فى الأجل الطويل أو انجازاً عاديًا فى الأجل القصير . فالموظفون الجدد يتعلمون القيم

والقناعات القوية (المحفزة للانجاز العالى) وهم بذلك يشاركون القدامى فى تلك القيم ..

إن الحضارة القوية تحقق ثلاثة عناصر للانجاز فوق العادى فى الآجل الطويل :

١ - **التعبئة للأهداف :** حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.

٢ - ***تحفيز العاملين :*** فالقناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل فى تلك المنظمة حيث يظهر الالتزام والاخلاص لأن العمل أصبح متعه فى حد ذاته .

٣ - ***الالتزام الذاتى والرقابة الذاتية*** : إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتى والرقابة الذاتية .

وفى دراسة ميدانية[٤] قام بها «جون كوتر وجيمس هيسكت» فى ٢٠٧ من كبرى الشركات الأمريكية أظهرت أن **الحضارات القوية هى تلك الحضارات التى يهتم فيها المديرون بالعملاء وبأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما قويا ملحوظا ، بينما الحضارات الأخرى هى التى يهتم فيها المديرون بأنفسهم أو بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا ويعطون اهتماما قليلاً بالناس (العملاء والملاك والموظفين)** .

---

(4) John Kotter & James Heskett : ***Corporate Culture and Performance.*** New York : The Free Press, 1992

٢ أربع حضارات للمنظمات

يعتبر «چون كوتر» وزميله من أول من قاما بدراسة أثر حضارة الشركة على أدائها وهما يميزان بين أربعة حضارات(٥) :

أولاً : حضارة القوة Power Culture :

حيث التركيز على الاتجاه ، والحسم ، الإرادة .

ثانيًا : حضارة النظم والأدوار Role Culture :

حيث التركيز على النظام ، والاستقرار ، والرقابة .

ثالثًا : حضارة التعاطف الإنساني Support Culture :

حيث التركيز على التعاطف والعلاقات ، والخدمة .

رابعًا : حضارة الإنجاز Achievement Culture :

حيث التركيز على : النجاح و النمو والتميز .

وفيما يلي تفصيل الخصائص المميزة والجانب المظلم لكل حضارة من حضارات المنظمات نقلناها عن «**چون كوتر**» :

---

(5) John Kotter & James Haskett : *Corporate Culture and Performance.* New York : The Free Press, 1992

أولاً : حضارة القوة[٦] : Power Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - القائد قوى جذاب له حضور (كاريزما) يجلب الشجاعة للجبناء والوضوح للشاعرين بالضياع .	١ - يعطى الناس لرغبات رئيسهم الأولوية الأولى حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل .
٢ - يهتم القادة بأنفسهم ويكافئون ويحمون التابعين المخلصين .	٢ - يخشى الناس إعطاء أخبار غير سارة لرؤسائهم .
٣ - القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن فى صالح المنظمة وأعضائها.	٣ - لا يناقش الناس رؤساءهم حتى ولو كانوا مخطئين .
٤ - يتطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين .	٤ - يكسر الناس أصحاب النفوذ القواعد ويحصلون على مزايا خاصة .
٥ - يتم ترقيه المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجاتهم الشخصية .	٥ - المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ. إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء .
	٦ - إن ترقيه المخلصين يكون بصرف النظر عن كفاءاتهم .

(٦) بتصرف من المرجع السابق .

ثانيا : حضارة النظم والأدوار[٧] : Role Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يتم الحكم على أداء الأشخاص على أساس وصف الوظائف المعتمد وطالما إستوفوا المتطلبات فهم فى أمان .	١ - يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل .
٢ - يتم مكافأة الناس على أساس إلتزامهم باللوائح .	٢ - يعتبر إثمًا كبيراً تعدى الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة .
٣ - تخفض الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وإنخفاض الكفاءة والإرتباك.	٣ - عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب .
٤ - يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح .	٤ - إن التحديد الدقيق للإختصاصات والسلطات فى مختلف الوظائف يقلل من مساحة الإنطلاق .
٥ - سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة توضيحًا جيداً مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية .	٥ - من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الناس تيأس من المحاولة.
٦ - إن نظم العمل تقلل من الإختلاف فى الأداء ومن الحاجة إلى إتخاذ قرارات فى موضوعات كثيرة .	٦ - يتم التعامل مع الناس على أنهم أجزاء أو قطع غيار لآله وليس على أساس أنهم كائنات حيه .

(٧) بتصرف من المرجع السابق .

ثالثا : حضارة التعاطف الإنسانى[٨] : Support Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يتعاطف الناس مع بعضهم فى العمل : فهم يتعاونون فى العمل إلى أقصى درجة .	١ - دائماً يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.
٢ - يضع الناس قيمة مرتفعة على الإنسجام : فهم يتأكدون دائمًا أن الصراعات قد تم حلها وأن كل شخص على المركب على حد التعبير .	٢ - لا يستطيع الناس إتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنسانى.
٣ - يعطى الناس وقتهم وطاقاتهم للآخرين : إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينصتون لبعضهم البعض .	٣ - يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقًا؛ فالإنسجام سطحى والصراعات كامنة .
٤ - يشعر الناس أن المنظمة تعاملهم على أنهم كائنات حية .	٤ - عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالى تفقد الإتجاه.
٥ - يشعر الناس أنهم يقدرون بعضهم البعض، ويقدرون إنجازات الآخرين .	٥ - تأخذ التغييرات وقتًا طويلاً لوجود رغبة دائمة فى إرضاء كل الناس.
٦ - يشعر الناس بالإنتماء ويشعرون بالحب والتعاطف مع من يعملون معهم ويحبون قضاء الوقت مع بعضهم حتى خارج العمل..	٦ - يتم مكافأة الناس بالتساوى بصرف النظر عن الإنجاز وهو ما يؤدى إلى توتر عند الطموحين.

(٨) بتصرف من المرجع السابق .

رابعًا : حضارة الإنجاز[٩] : Achievement Culture

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
١ - يشعر الناس بأهمية وسرعة تحقيق أهداف وقيم فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر من ذاتهم .	١ - يشعر الناس بأهمية ما يفعلون وربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانًا.
٢ - يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بإنتمائهم لأعضاء فى جماعة: إنها ترفع من نظرتهم إلى أنفسهم .	٢ - يضحى الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الإجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل .
٣ - يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريًا .	٣ - يتعاون الناس فيما بينهم داخليًا حيث يراهم الآخرون منافسين أقوياء وربما متكبرين .
٤ - لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف فى طريق العمل .	٤ - تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع .
٥ - يعمل الناس لفترة طويلة دون شكوى .	٥ - لأن الإنتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة فى تصحيح أخطائها.
٦ - يتمتع الناس بروح معنوية عالية وشعور بالتوحد وبروح الفريق .	٦ - إن الالتزام بالتميز مهما كان الثمن يؤدى إلى ضياع فى الموارد وإنخفاض فى الكفاءة الإنتاجية .
٧ - هناك إحساس بالتميز- طبقة رفيعة بمصطلحات وأساطير خاصة .	

(٩) بتصرف من المرجع السابق .

٣ مقارنة بين حضارة الانجاز وحضارة النظم والأدوار

نقارن فيما يلى بين حضارة الانجاز وبين أكثر حضارات المنظمات شيوعًا فى منظمات القرن الـ ٢٠ [١٠]:

	حضارة الانجاز	حضارة النظم والادوار
(١) اولويات الموظفين	الانجاز	اللوائح
(٢) الناس التى تكسب	الانجاز	الالتزام بالنظم
(٣) نظرة الموظفين إلى انفسهم	التزام بانجاز أعلى	التزام بالنظم
(٤) توجيه الموظفين	التزام بانجاز الأهداف	نظم وقواعد
(٥) صناعة القرارات	تفويض قرب التنفيذ	القنوات الرسمية والسياسات
(٦) الترقية	متطلبات الوظيفة	قواعد الأقدمية
(٧) المطلوب من الموظفين	الكفاءة والمبادأة	تنفيذ وظائفهم بدون مشاكل

(١٠) مستخلصة بتصرف من : Harrison : *Diagnozing Organization Culture*.

	حضارة الانجاز	حضارة النظم والادوار
(٨) المطلوب من المديرين والمشرفين	ديمقراطى يقبل آراء المرؤوسين	رسمى متحفظ
(٩) الانتقاد	لمن لديه معرفة تحقق انجاز عالى	إذا كان ذلك من مسئوليات وظيفته
(١٠) دوافع العمل	رغبة قوية للانجاز والابتكار	العمل على قدر الأجر العادل
(١١) العلاقة بين المجموعات	روح الفريق للانجاز	علاقات رسمية بموجب النظام
(١٢) الصراعات	يتم مناقشتها بصراحة	يتم تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمى
(١٣) الاستجابة للبيئة	مرن للانتاجية والجودة والابتكار	نظام مرتب محدد هيكليًا
(١٤) عندما تتعارض النظم فى الطريق	يتجاهلونها	يلتزمون بها
(١٥) تعليم الافراد الجدد	الانجاز	القواعد الرسمية والنظم والإجراءات

٤ كيف تتدهور حضارة المنظمات؟ وكيف يمكن تقويتها؟

○ كيف تتدهور حضارة المنظمات :

يذكر كوتر وهسكت ٦ مراحل لتدهور المنظمات[11] :

١ - قيادة صاحبة رؤية أو مجرد حظ تؤدى إلى استراتيجية ناجحة.

٢ - مركز قوى فى السوق بالصدفة بدون وجود منافسين مع سهولة التمويل وسهولة الحصول على قوى عاملة.

٣ - تحقق المنظمة نجاحًا كبيراً فى الأرباح والنمو.

٤ - تبدأ الإدارة تشعر بأنها أفضل إدارة حيث تغلب روح الكبرياء.

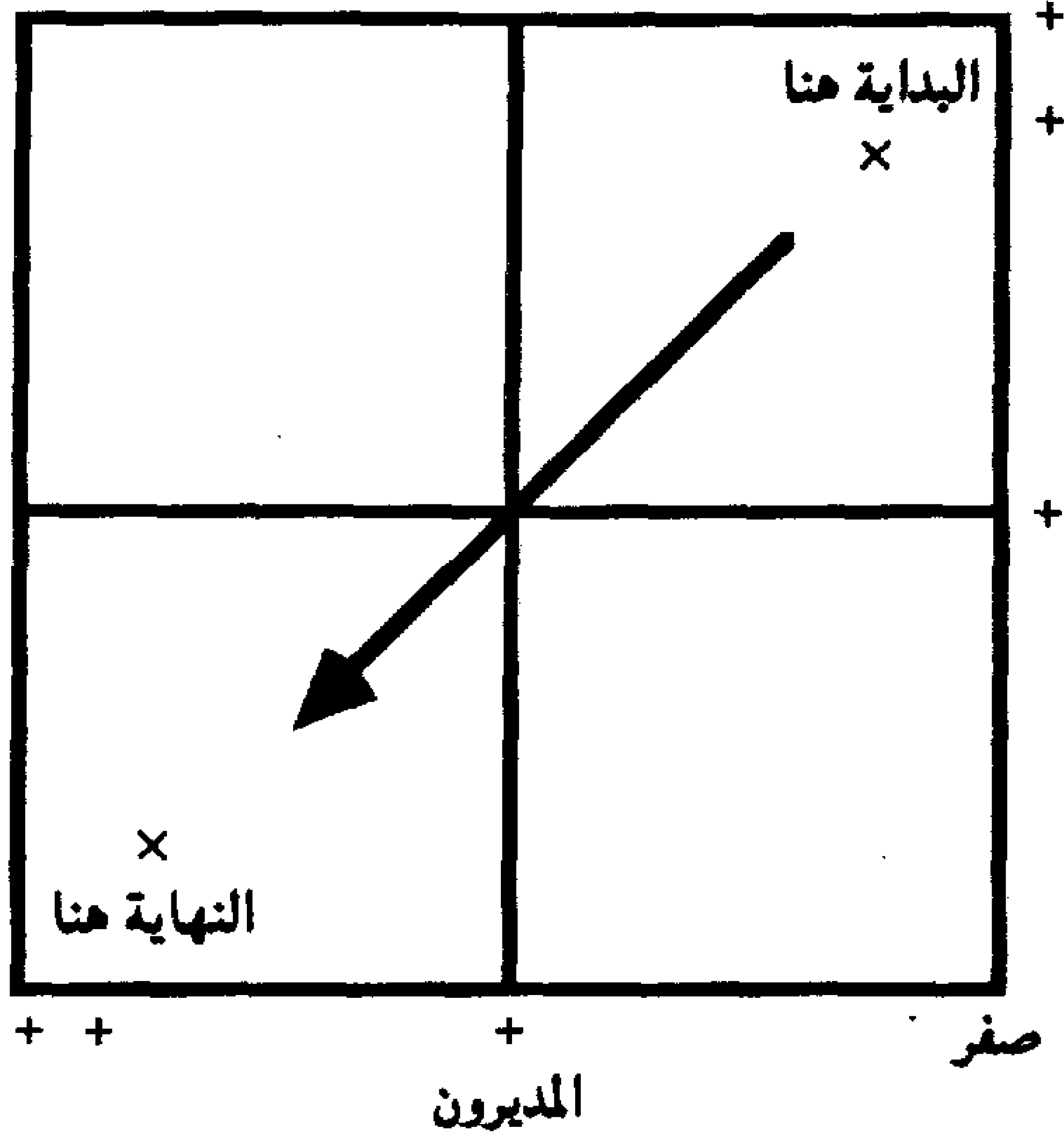
٥ - تبدأ الإدارة فى تعيين مديرين جدد وليس قادة أصحاب فكر وتوجه للتعامل مع النمو البيروقراطى وحيث يصبح التركيز على إدارة المنظمة من الداخل ويتم تناسى العملاء.

٦ - وتنمو حينئذ حضارة من أشخاص متكبرين مغرورين حيث لا يعطون قيمة لا للعملاء ولا لأصحاب الأموال، وهم لا يقدرون الإبتكار ولا يشجعون عليه وتزداد المركزية والتوجه البيروقراطى.

---

(11) Kotter & Heskett. *Corporate Culture & Performance.*

وعلى اليسار تجد شكلاً يوضح **كيف تتدهور حضارة المنظمات حيث يتحول القادة إلى مديرين؛ فبعد أن كان محور اهتمامهم البشر أصبح محور اهتمامهم العمل والأوراق والتخطيط والرقابة** ... إلخ .



كوتر : يتحول القادة إلى مديرين

كيف يمكن تقوية حضارة أى منظمة

يمكن تمييز ٦ مراحل أيضًا لتقوية حضارة أى منظمة :

١	٢	٣	٤	٥	٦
تشخيص الحضارة الحالية ١٥ عنصر	تعلن القيادة العليا التى لها رؤية ومصداقية عن رؤيتها وإصلاح الأوضاع	بداية ظهور تحسينات فى النظم والتنظيمات والسلوكيات	أداء أعلى ومشاعر طيبة	بداية حضارة جديدة	تقوية حوافز البشر للالتزام بالقيم والقناعات الجديدة

وفيما يلى مقياس لتشخيص حضارة المنظمة من خلال عناصرها الـ ١٥

٥ كيفية تشخيص حضارة المنظمة(*)

Diagnozing Organizational Culture

إقرأ بعناية ودقة كل عبارة من العبارات الـ ١٥ ستجد أن هناك أربعة خصائص .. فيها واحدة فقط قريبة من خصائص منظمتك الحالية .. ضع علامة فى خانة الحضارة الحالية أمام أحد البدائل الأربع . كرر الإجابة عن الحضارة التى تفضلها . ضع علامة على البديل المرغوب فى خانة الحضارة المفضلة .

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبارات
١			من المتوقع أن يعطى أعضاء المنظمة التى أعمل بها أولوية أولى لـ : (أ) مقابلة إحتياجات وطلبات رؤسائهم والمستويات الأعلى فى المنظمة . (ب) تنفيذ الواجبات التى تمليها عليهم وظائفهم فى حدود السياسات والإجراءات المرتبطة بوظائفهم . (جـ) مواجهة التحديات التى تفرضها المهام باحثين عن طرق أفضل للتنفيذ . (د) التعاون مع زملائهم فى العمل من أجل حل مشكلات العمل ومشكلاتهم الشخصية .

(*) تتكون حضارة المنظمة من تلك العناصر التى تتكون منها أى منظمة والتى تعطيها مناخ أو شخصية مميزة ؛ فالحضارة بالنسبة للمنظمة مثل " الشخصية " بالنسبة للفرد : إنها مجموعة المعتقدات والقيم والطقوس والأساطير والمشاعر المدركة من أعضاء المنظمة . إنها تشرح الحياة التنظيمية ، تشرح كيفية صناعة القرارات ، تشرح الثواب والعقاب وتشرح كيف وعلى أى أساس يتم ترقية العاملين . فى هذا التمرين ١٥ عنصر يتم على أساسها التشخيص . عن : Harrison, Diagnosing Organizational Culture

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبـارات
٢			**إن الناس التى تكسب فى هذه المنظمة هم أولئك الذين :** (أ) يعرفون كيف يتعاملون مع رؤسائهم وقادرون وراغبون فى إستخدام القوة والسياسة للتقدم . (ب) يعملون فى ضوء القواعد المستقرة وفى ظل النظم الموضوعة ، جاهدين فى تنفيذ الأعمال بالطريقة الصواب . (جـ) يقومون بتنفيذ الأعمال بكفاءة وفعّالية ، مع إلتزام قوى بتنفيذ المهام . (د) يقيمون علاقات عمل قوية مع زملائهم من خلال التعاون والإستجابة والرعاية .
٣			**تعامل المنظمة موظفيها على انهم :** (أ) قوى عاملة ؛ وقتهم ومجهوداتهم تحت تصرف المسئولين فى المستويات الإشرافية الأعلى . (ب) موظفين ؛ وقتهم ومجهوداتهم تم شراؤها بموجب عقد : يشمل الحقوق والواجبات للطرفين. (جـ) زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة . (د) أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون أن يكونوا مع بعضهم البعض ويراعون بعضهم البعض .
٤			**يتم توجيه العاملين فى المنظمة والتأثير عليهم من خلال :** (أ) أشخاص فى مراكز السلطة : أولئك الذين يمارسون سلطاتهم بإستخدام الثواب والعقاب .

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبارات
			(ب) نظم وقواعد وإجراءات تشرح للعاملين ما يجب أن يعملوه والطريقة الصواب عما يجب أن يعملوه. (جـ) إلتزامهم الشخصى لإنجاز أهداف المنظمة . (د) رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين وأن يكونوا زملاء مخلصين .
٥			**تتميز عملية صناعة القرارات بـ :** (أ) توجيهات وأوامر وتعليمات من أعلى إلى أسفل . (ب) الإلتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات . (جـ) قرب إتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ على الطبيعة . (د) إستخدام الإجماع فى طرق صناعة القرارات من أجل قبول القرارات ودعمها .
٦			**تكليف المهام والوظائف للأفراد مبنى على :** (أ) قيم ورغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة . (ب) إحتياجات وخطط المنظمة وقواعد النظام (الأقدمية - المواصفات - .. الخ) . (جـ) ملاءمة متطلبات الوظيفة مع قدرات وإهتمامات الأفراد شاغليها . (د) التفضيلات الشخصية للأفراد ورغباتهم فى التقدم والنمو .

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبـارات
٧			**من المتوقع أن يكون الموظفون :** (أ) جادين ، مطيعين ، مخلصين لأولئك المسئولين أمامهم . (ب) على مستوى المسئولية منفذين لمهام وظائفهم ومبتعدين عما يخجل رؤسائهم . (جـ) محفزين ذاتياً وأكفاء وراغبين فى المبادأة وعلى إستعداد لتحدى رؤسائهم إن كان ذلك يحقق نتائج طيبة . (د) أعضاء فى فريق عمل متعاونين مدعمين ، قادرين على التمشى مع زملائهم .
٨			**من المتوقع أن يكون المديرون والمشرفون :** (أ) أقوياء حاسمين ، حازمين ولكن عادلين فى نفس الوقت . (ب) رسميين (غير شخصيين) ، متجنبين إستخدام سلطاتهم لأغراض شخصية . (جـ) ديمقراطيين راغبين فى قبول آراء المرؤوسين فى المهام . (د) مدعمين متفهمين للإحتياجات الشخصية لمرؤوسيهم .
٩			**يعتبر جائزاً أن يقول شخص لآخر عما يجب عمله فى الحالات الآتية :** (أ) عندما يكون له قوة أو سلطة فى المنظمة .

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبارات
			(ب) عندما يكون ذلك من مسئوليات وظيفته . (جـ) عندما يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم الآخرين ويرشدهم فى تنفيذ العمل . (د) عندما يطلب منه الشخص الآخر المساعدة أو النصيحة .
١٠			**إن دوافع العمل عادة ما تكون نتيجة :** (أ) الأمل فى الثواب والخوف من العقاب أو الإخلاص الشخصى للرئيس . (ب) قبول فكرة عمل يوم عادل لأجر عادل . (جـ) رغبة قوية للإنجاز والخلق وإبتكار طرق لإسهام فى نجاح المنظمة . (د) رغبة فى مساعدة الآخرين أو المحافظة على علاقات عمل طيبة .
١١			**العلاقة بين مجموعات العمل أو بين الإدارات :** (أ) علاقات تنافسية حيث تنظر كل مجموعة لمصالحها الخاصة ومساعدة الغير إذا كان ذلك فيه فائدة لها . (ب) علاقات رسمية مقررة بالنظام أو بموجب الرئاسة . (جـ) علاقات تعاونية عندما يرغبون فى إنجاز أهداف مشتركة حيث الناس على إستعداد لكسر الروتين والسير ضد الحدود البيروقراطيه من إنجاز تنفيذ المهام .

	الحضارة الحالية	الحضارة المفضلة	العبـارات
			(د) علاقـات ودية مع درجـة عـاليـة من الإسـتجـابة لطلبات المجموعات الأخرى للمساعدة .
١٢			**الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات عادة :** (أ) يتم التعامل معها من خلال سلطة أعلى . (ب) يتم تجنبـهـا بإسـتـخـدام القـواعـد والإجـراءات والتفسير الرسمى للمسئوليات والسلطات . (جـ) يتم مناقشتها بهدف تحقيق أفضل نتائج . (د) يتم التعامل معها بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة وتقليل إحتمالات الإساءة المتبادلة .
١٣			**يتم الإستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت :** (أ) فى غابه حيث المنظمة فى منافسة مخيفة من أجل البقاء . (ب) نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً ومن خلال إجراءات وقواعد . (جـ) منافسة من أجل التميز حيث بالإنتاجية والجودة والإبتكار يتحقق النجاح . (د) مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هى الأهم .
١٤			**عندما تتعارض النظم والقواعد والإجراءات فى الطريق فإن الناس فى المنظمة :** (أ) يكسرونها إذا كانوا يعتقدون أنهم سيفلتوا من العقاب .

العبـارات	الحضارة المفضلة	الحضارة الحالية	
(ب) يلتزمون بها ويحاولون الوصول للقنوات الشرعية لأخذ تصريح بالإستثناء منها . (جـ) يتجاهلونها من أجل تنفيذ المهام بشكل أفضل . (د) يدعمون بعضهم البعض من أجل تكوين صداقات أو إستبعاد صعوبات للغير .			
إن الناس الجدد فى المنظمة لابد وان تتعلم : (أ) من هم الأشخاص الذين يديرون المنظمة حقيقة ؟ من هم أولئك الذين يستطيعون المساعدة أو الإيذاء ؟ (ب) القواعد الرسمية والإجراءات والإلتزام بها للبقاء فى الحدود الرسمية للوظيفة . (جـ) الموارد المتاحة الممكن الإستعانة بها لتنفيذ المهام المسندة إليهم والمبادأة لتطبيق معارفهم ومهاراتهم . (د) كيف تتعاون ، كيف يمكن أن يكونوا أعضاء جيدين فى فرق عمل ، وتكوين علاقات طيبة مع الآخرين .			١٥

اذكر طبيعة عمل المنظمة :

اذكر طبيعة عملك :

اذكر لقب وظيفتك :

اذكر البلد القادم منها :

كشف رصيد التقديرات
Scoring Sheet

الحضارة الحالية

١ أ	١ب	١ جـ	١د
٢ أ	٢ب	٢ جـ	٢د
٣ أ	٣ب	٣ جـ	٣د
٤ أ	٤ب	٤ جـ	٤د
٥ أ	٥ب	٥ جـ	٥د
٦ أ	٦ب	٦ جـ	٦د
٧ أ	٧ب	٧ جـ	٧د
٨ أ	٨ب	٨ جـ	٨د
٩ أ	٩ب	٩ جـ	٩د
١٠ أ	١٠ب	١٠ جـ	١٠د
١١ أ	١١ب	١١ جـ	١١د
١٢ أ	١٢ب	١٢ جـ	١٢د
١٣ أ	١٣ب	١٣ جـ	١٣د
١٤ أ	١٤ب	١٤ جـ	١٤د
١٥ أ	١٥ب	١٥ جـ	١٥د
(ق)	(د)	(إ)	(ت)

الحضارة المفضلة

١ أ	١ ب	١ جـ	١د
٢ أ	٢ ب	٢ جـ	٢د
٣ أ	٣ ب	٣ جـ	٣د
٤ أ	٤ ب	٤ جـ	٤د
٥ أ	٥ ب	٥ جـ	٥د
٦ أ	٦ ب	٦ جـ	٦د
٧ أ	٧ ب	٧ جـ	٧د
٨ أ	٨ب	٨ جـ	٨د
٩ أ	٩ب	٩ جـ	٩د
١٠ أ	١٠ب	١٠ جـ	١٠د
١١ أ	١١ب	١١ جـ	١١د
١٢ أ	١٢ب	١٢ جـ	١٢د
١٣ أ	١٣ب	١٣ جـ	١٣د
١٤ أ	١٤ب	١٤ جـ	١٤د
١٥ أ	١٥ب	١٥ جـ	١٥د
(ق)	(د)	(إ)	(ت)

احسب مؤشر الحضارة كالآتى :

مؤشر الحضارة الحالية = (أ) + (ت) - (ق) - (د)

مؤشر الحضارة المفضلة = (أ) + (ت) - (ق) - (د)

بروفيل الحضارة التنظيمية
Organizational Culture Profiles

+ ٦٠
+ ٤٥
+ ٣٠
+ ١٥
+ صفر
- ١٥
- ٣٠
- ٤٥
- ٦٠

الحالى

المؤشر العام

المفضل الحالى
(ت)

المفضل الحالى
(أ)

المفضل الحالى
(د)

المفضل الحالى
(ق)

٦٠
٥٥
٥٠
٤٥
٤٠
٣٥
٣٠
٢٥
٢٠
١٥

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

حضارة (ثقافة) المنظمة	Organization Culture
الدائرة المفرغة الخبيثة (من سيء إلى أسوأ)	Vicious Circle
الدائرة المفرغة الفاضلة (من حسن إلى أحسن)	Virtuous Circle
حضارة القوة	Power Culture
حضارة النظم والأدوار	Role Culture
حضارة التعاطف الإنسانى	Support Culture
حضارة الانجاز	Achievement Culture



أسئلة للمناقشة

١ - ما معنى حضارة منظمة Organization Culture ؟ وهل تفضل استخدام ثقافة المنظمة بدلاً من حضارة المنظمة ؟ لماذا ؟

٢ - يقال أن أكبر عقبة لتحقيق الانجاز فوق العادى هو وجود قيم وقناعات تتعارض مع قيم الانجاز العالى ؟ اشرح بالتفصيل وضرب الأمثلة .

٣ - كيف تتشكل حضارة المنظمات ؟ وما هى مستوياتها ؟ وكيف تتدهور ؟ وكيف يمكن اصلاحها ؟ ومن هو المسئول عن تقوية حضارة المنظمة ؟

٤ - ماهى خصائص حضارة الانجاز العالى ؟ وما هو الفرق بينها وبين حضارة التعاطف الإنسانى ؟ حضارة القوة ؟ حضارة الأدوار ؟

٥ - اشرح كيف يمكن تشخيص أو قياس حضارة أى منظمة ؟ ما هى المقاييس المستخدمة ؟

٦ - مشروع بحث : استخدم نظام تشخيص حضارة المنظمة الوارد فى هذا الفصل وطبقه على إحدى الشركات التى تعمل بها أو تعرفها .

الكود فى تشخيص حضارة المنظمة :

ق = قوة د = أدوار إ = انجاز ت = تعاطف

★ ★ ★



حسب تسلسل ورودها

Charles Hampden - Turner. ***Corporate Culture : From Vicious to Virtuous Circles.*** London : The Economists Books Limited, 1990

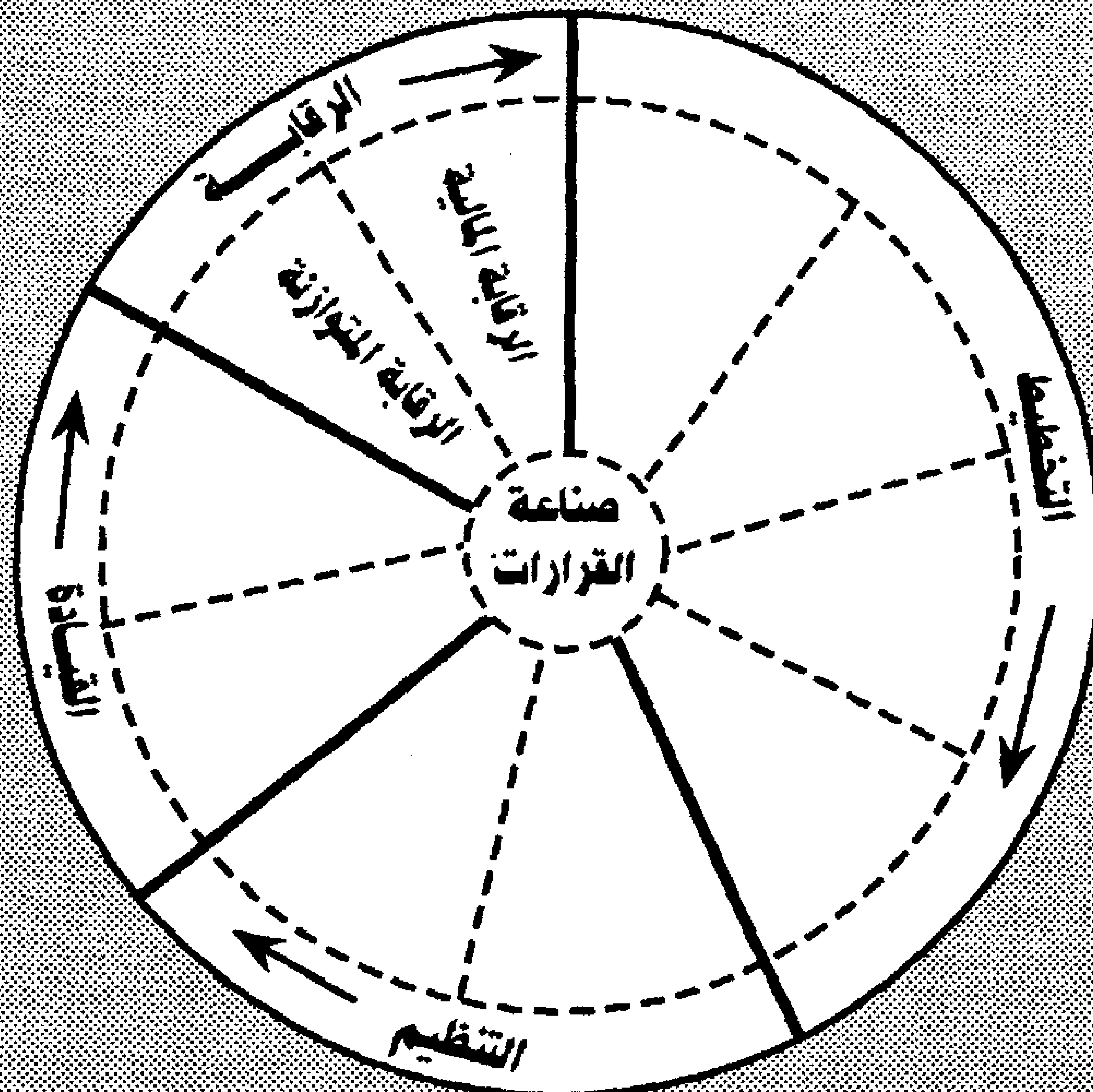
Roger Harrison & Herb Stokes : ***Diagnosing Organizational Culture*** . San Francisco : Pfeiffer, An Imprint of Jossey - Bass Inc., 1992 .

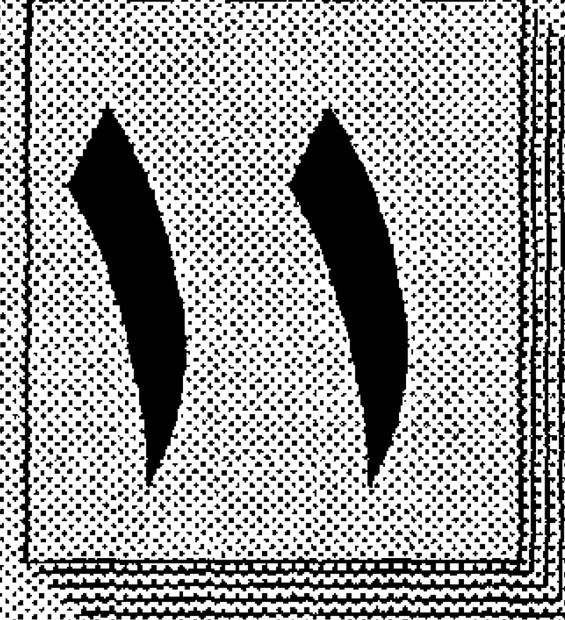
John Kotter & James Heskett : ***Corporate Culture and Performance.*** New York : The Free Press, 1992

★ ★ ★

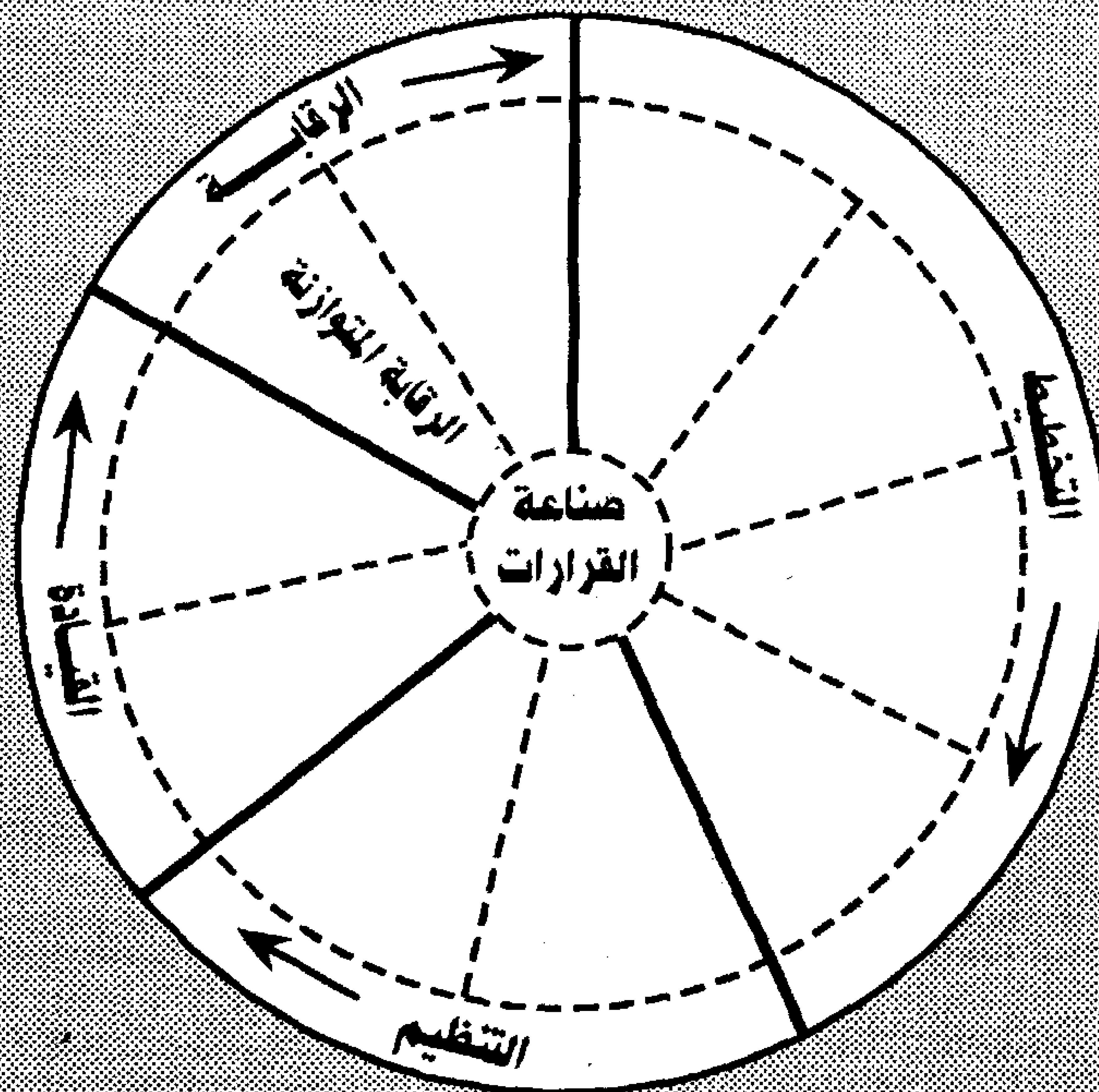
الجزء الخامس

الرقابة





الرقابة المتوازنة



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى :

١ - تحديد ماهية الرقابة وأهميتها ومراحلها وتطور مفهومها فى القرن الـ ٢١ .

٢ - عرض «نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة» .
The Balanced Scorecard Control System

٣ - إيضاح أهمية الصورة الذهنية Image كأسلوب للرقابة الكلية .

٤ - نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة .

٥ - التعرف على الرقابة بالاستثناء وأشكال التقارير .

٦ - شرح أهمية نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية والتشغيلية .

موضوعات الفصل

١ ماهية الرقابة واهميتها ومراحلها وتطور مفهومها فى القرن الـ ٢١ .

٢ نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة .

The Balanced Scorecard Control System

٣ الرقابة الكلية بالصورة الذهنية Image لمختلف أصحاب المصالح .

٤ نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة .

٥ الرقابة بالاستثناء واشكال التقارير .

٦ نظم وتكنولوجيا المعلومات الإدارية MIS والتشغيلية OIS .

١ ماهية الرقابة وأهميتها ومراحلها وتطور مفهومها فى القرن الـ ٢١

○ ماهية الرقابة وأهميتها :

ماذا يحدث لو تركنا كل شيء يجرى دون أن نتأكد من أن ما يتحقق أو ما يتم تحقيقه مطابق للأهداف ؟ لنا أن نتوقع أن تكون النتيجة أحد الأمور الآتية ؛ بعضها أو كلها :

- لن نعرف فيما إذا كنا قد حققنا ما استهدفناه .
- لن نستطيع أن نعرف المشكلات التى تعترض التنفيذ إذا كانت هناك مشكلات .
- لن نتمكن من تشخيصها وبالتالى من علاجها .
- ربما تستفحل الأمور دون أن ندرى :
- فقد يساء استخدام الأشياء، وقد يساء إستخدام الأشخاص ... إلخ.

إن الرقابة هى التحقق من أن ما يتحقق - أو ما تحقق فعلا - مطابق لما تقرر فى الخطة المعتمدة .. سواء بالنسبة للأهداف .. بالنسبة للموازنات التخطيطية .. بالنسبة لبرامج العمل والجداول الزمنية . وعلى ذلك فلا تكون الرقابة - ولا يصح أن تكون - بعد إنتهاء تنفيذ الأعمال . فمن الضرورى أن تتم الرقابة عند نقاط معينة من التنفيذ تحدد مقدمًا يقال عنها Milestones.. لأننا لو تركنا الرقابة للنهاية فقد يكون الأمر قد استفحل وربما يكون من الصعب حينئذ تصحيح المسار . إن المدير - مثله مثل قائد السفينة -

لا يمكن ولا يصح أن يترك عملية الرقابة حتى يكتشف أنه ضاع أو تاه. إنه يجب أن يتأكد أن سفينته فى طريقها للهدف المحدد لها بالكفاءة المحددة مقدمًا : (الوقت والعناصر المستخدمة).

ومن الطبيعى أن يقوم كل مدير بالرقابة فى حدود الخطط التى وضعها والتى أعتمدت : فمدير الإنتاج (فى المشروع الصناعى) مفروض فيه أن يراقب فى حدود خطة الإنتاج المعتمدة ومدير التسويق ومدير الموارد البشرية فى حدود خطته والمدير المالى فى حدود الخطة المالية المعتمدة وهكذا . فالرقابة عنصر من عناصر العملية الإدارية ولا يمكن أن تفوض لشخص أو لإدارة معينة ، حتى ولوكانت هناك إدارة إسمها «إدارة الرقابة» Control Dept. ومهما كان إختصاصها ، أو «المراقب» Controller مهما كان إختصاصه ، ذلك لأن «الرقابة» عنصر من عناصر عملية الإدارة - عمل كل مدير ولا يمكن أن يخصص مديراً أو إدارة لعملية الرقابة كلها وإن كان من الممكن بطبيعة الحال أن يتم إسناد جزء من عملية الرقابة فى فرع من الفروع إلى إدارة من الإدارات .

وعلى هذا يمكننا تعريف الرقابة **بأنها عملية منهجية يستطيع من خلالها المديرون ضبط مختلف الأنشطة التنظيمية لتتوافق مع التوقعات المقررة فى الخطط والموازنات والأهداف ومعايير الأداء** . ومن أجل ذلك فإنه من الضرورى - منذ البداية - إقرار معايير الأداء وإعداد نظم معلومات ملائمة لتعطى صورة ما يحدث فعلاً فى الواقع العملى من أجل تصحيح الانحرافات عن المعايير المحددة . ومن الضرورى - لتحقيق الرقابة الفعّالة -

أن تحـوى برامج الرقـابة برامج **الرقابة على الجودة وبرامج رفع مستوى الانتاجية** وإلا فإن متابعة التشغيل العادى لن تحقق الأهداف الاستراتيجية . وهذا الربط بين الرقابة وبين الاستراتيجية أو الأهداف الاستراتيجية معناه عمليًا أخذ التغيرات التى تحدث فى الظروف البيئية فى الحسبان(١) .

إن الرقابة بهذا المفهوم تحقق ما يلى(٢) :

* الرقابة تضغط على المخططين لعمل خطط واضحة وواقعية .
* الرقابة بهذا المفهوم ترفع مستوى معايير الأداء بتركيزها على الرقابة على الجودة وعلى الإنتاجية والظروف المتغيرة .
* الرقابة تفرض تحفيزاً لمختلف أجزاء المنظمة لتحقيق معدلاتها .
* تفرض الرقابة التدخل لاصلاح الأحوال أولاً بأول .

مراحل عملية الرقابة

ولكى يتم التحقق من أن ما يحدث - أو ما حدث - مطابق لما تقرر تحقيقه لابد أن تكون هناك معايير Standards or Criteria أو مقاييس يتم بموجبها قياس الأداء بحيث تظهر الإنحرافات أو المشكلات وبالتالى يصبح من الضرورى تشخيصها وعلاجها من أجل تصحيح المسار أو وضع أهداف جديدة .

---

(1) Richard L. Daft : ***Management,*** 4th ed. Orlando, FL. : The Dryden Press 1997 , p 628 .
(2) Michael Goold & John Quinn : ***Strategic Control Milestones for Long Term Performance.*** The Economist Book Ltd; 1990, pp. 14 - 15 .

وعلى ذلك فعملية الرقابة لابد أن تمر بأربع مراحل أساسية :

١ - وضع معايير الأداء :

من المعروف أن المديرين على كل المستويات والمناصب عندما يخططون يضعون معايير أداء تشغيلية لمقارنة التنفيذ .. ومن الممكن أن يحوى معيار الأداء مثلاً تخفيض معدلات تأخير الطائرات (لشركة طيران) إلى ٢٪ بحيث لا تزيد عن ٧ دقائق مثلاً .. وفى شركة مثل موتورولا المعروفة بقيادتها فى مسائل الجودة فإنها تخطط ألا تزيد الأخطاء فى منتجاتها عن ٣,٤ فى المليون لكل منتج أو خدمة.

٢ - قياس الأداء الفعلى :

تحاول كل منشآت الأعمال أن تقوم بقياس الأداء بحيث يمكن متابعته يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا . كما أنها تقوم بمتابعة الأداء الذى لا يمكن قياسه كميًا مثل معرفة مدى مشاركة الموظفين فى صناعة القرارات مثلاً ، ويكون ذلك على الطبيعة .

> **مراحل عملية الرقابة أربع :**
> ١ - **وضع معايير الأداء** (وغالبًا ما يتم وضعها كلها أو بعضها فى التخطيط)
> ٢ - **قياس الأداء الفعلى .**
> ٣ - **مقارنة الأداء بالمعايير .**
> ٤ - **تصحيح الانحرافات** وربما وضع خطط جديدة.

٣ - مقارنة الأداء بالمعايير :

تتم مقارنة الأداء بالمعايير من خلال تقارير تعد لهذا الغرض وإن كان هناك اتجاه حديث فى كثير من المنشآت لظهور ذلك على شاشة الكمبيوتر

أولاً بأول . وهنا يصبح من الضرورى البحث عن أسباب الانحرافات وهو ما يحتاج إلى مجهود وفكر .

٤ - تصحيح الانحرافات :

ولا تكتمل عملية الرقابة إلا من خلال تصحيح الانحرافات وعودة الأحوال إلى مجراها الطبيعى من خلال إعادة تصحيح طريقة أداء العمل أو تشجيع الموظفين على العمل بشكل أدق ... إلخ .

ومن الضرورى عدم الانتظار للانتهاء من كل العمل بل يجب أن تكون المراحل فى كل عملية أو فى كل نشاط ولذلك فمن الضرورى أن تكون مراحل عملية الرقابة على مستوى المدخلات وعلى مستوى العمليات .

	وضع معايير الاداء	قياس الاداء الفعلى	مقارنة الاداء بالمعايير	تصحيح الانحرافات
المدخلات				
- المشتريات	✓	✓	✓	✓
- تعيين الموظفين	✓	✓	✓	✓
العمليات الانتاجية	✓	✓	✓	✓
المبيعات	✓	✓	✓	✓
خدمة ما بعد البيع	✓	✓	✓	✓

جدول يوضح كيف تكون الرقابة شاملة لمختلف الانشطة فى مختلف الاوقات فى مختلف الاماكن فى نفس الوقت .

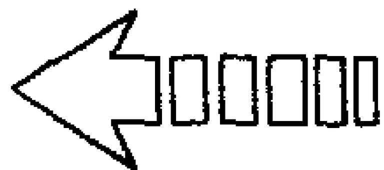
تطور مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢١

مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢٠

لقد تغير مفهوم الرقابـة مع تغيـر الدنيـا فى القرن الـ ٢١ . فلقـد كـانت الرقـابة - فى القـرن الـ ٢٠ - **رقابة بيروقراطية تعتمد على القواعد والسياسات وهيراراكية السلطة والتوثيق الرسمى المكتوب ونظم المكافآت والآليات الرسمية الأخرى من أجل التأثير على سلوك الموظفين وتقييم الأداء** . ومن بين ذلك أيضًا إنشاء إدارة مركزية للرقابة على الجودة وعادة ما يكون وظيفتها التفتيش على الإدارات الأخرى للتأكد من التنفيذ طبقًا للمواصفات والسلوك المخطط .

مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢١

أما فى القرن الـ ٢١ فقد **تغير مفهوم الرقابة بأن اصبح لا مركزيا** . فى ظل هذا النظام الجديد نجده يعتمد على **قيم اجتماعية جديدة وقناعات مشتركة وثقة متبادلة من أجل الالتزام بالأهداف التنظيمية** التى تم الاتفـاق عليها. **ففى ظل هذا النظام هناك ثقة وقناعة من الإدارة العليا بقدرة الموظفين على جميع المستويات بالتنفيذ من خلال ارشادات وتوجيهات بسيطة .. فهم انفسهم الذين يصممون معايير الأداء** . وتستخدم التكنولوجيا **ونظم المعلومات لتمكين الموظفين من معرفة الأداء الحالى وتصحيح الانحرافات** . هذا وقد أصبح من الضرورى توافر خصائص معينة **لضمان فعّالية الرقابة** .



خصائص نظم الرقابة الفعّالة

لكى يكون نظام الرقابة فعّالاً فإنه لابد أن يستوفى خمسة شروط[٣] :

١ - الارتباط بالاستراتيجية :

يجب أن يكون نظام الرقابة مرتبطًا بالاستراتيجية أو الأهداف الاستراتيجية أكثر من ارتباطه بالتقاليد أو بالسوابق .. فلو كان التركيز فى الاستراتيجية مثلاً هو على الإيرادات أو الحصة السوقية فلا يصح التركيز على تكلفة المواد الخام مثلاً إذا لم تكن محددة عند وضع الخطة .

٢ - استخدام كل خطوات أو مراحل الرقابة :

يجب أن يحوى النظام الرقابى المراحل الأربع لعملية الرقابة السابق ذكرها . معنى هذا أنه لا يمكن الاعتماد على أن الجميع قد استوعب معايير الأداء ولابد من نشر المعلومات فى جميع تلك العناصر على مختلف الأفراد المرتبطين بالأداء .

٣ - القبول من أعضاء المنظمة :

لا يمكن تحقيق جودة شاملة فى المنظمة وبالتالى الرقابة عليها بطريقة فعّالة إلا من خلال اشراك جميع الأعضاء فى المنظمة فى عملية الرقابة. فكلما كان التزام الجميع بالمعايير كلما زادت فرص النجاح لنظام الرقابة .

---

(3) Daft : ***Management***. op. cit. p. 649 .

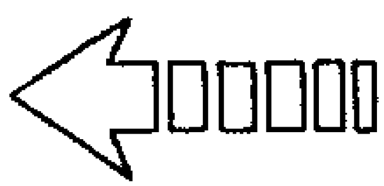
٤ - التوازن بين البيانات الكمية والبيانات القيمية :

من الممكن أن يساء توجيه المديرين باستخدام بيانات النظام فمن المعروف أنه يمكن التضليل باستخدام الأرقام ولذلك فمن الضرورى بحث وتحليل ما وراء الأرقام لاعطائها قيمة .

٥ - الدقة فى عرض التقارير :

من المعروف أن التقارير المرسلة إلى أعلى تتأثر برغبة المرووسين فى جعل الصورة وردية .

ولقد آن الأوان آن لندرس تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام للرقابة . وسنكتشف أن نظام الرقابة فى القرن الـ ٢١ سيعتمد على ما يسمى «المعايير الرقابية المتوازنة» . وهذا ما ينقلنا للموضوع التالى :



٢ نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة
The Balanced Scorecard Control System

○ تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام الرقابة :

لقد عشنا فى عصر الصناعة .. وكان الاهتمام حينئذ **بوضع الأهداف المالية** كمعيار رئيسى لنجاح منشآت الأعمال . وكان معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على رأس المال المستثمر(*) هو المقياس الرئيسى الذى يوجه الشركة فى استثمارها نحو الاستخدامات الأكثر ربحية والأكثر كفاءة .

ولقد انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه تحقيق أرباح فى الشركات الصناعية نتيجة استخدام التكنولوچيا فى الصناعة أو استخدام أصول على نطاق واسع لتحقيق وفورات فى الإنتاج . كما انتهى الزمن الذى كان يمكن فيه لشركات الخدمات (النقل والاتصالات والخدمات المالية والطبية ..) أن تعيش فى جو مستقر بدون منافسة شديدة . ولقد كانت الحكومات تتدخل لتحمى منشآت الخدمات والشركات الصناعية لكى تحقق عائداً مجزيًا ولكن «الخصخصة» الآن وتحرير التجارة والخدمات تتطلب النجاح من خلال مداخل أخرى ، مثل(٤) :

(*) Retun On Investment (ROI) or Return On Capital Employed (ROCE) .

4) Robert Koplan & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

١ - عمل علاقات مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بولائهم وتشجيع العملاء الجدد وخدمتهم بطريقة أكثر كفاءة وتحقق رضاهم وولائهم .

٢ - إدخال منتجات وخدمات مبتكرة مرغوبة من مجموعة معينة من العملاء أو أجزاء معينة من السوق .

٣ - إنتاج منتجات وخدمات على مستوى عالى وبتكلفة منخفضة فى وقت قليل نسبيًا .

٤ - تعبئة مهارات العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر من أجل تحسين عمليات الإنتاج الداخلة فى الشركة .

٥ - الاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات ومن قاعدة البيانات ونظم المعلومات سواء فى العمليات الداخلة أو فى خدمة الزبائن .

○ الأهداف والمعايير المالية التقليدية :

لقد كان الهدف المحورى فى القرن العشرين هو تعظيم ربحية المنشآت Profit Maximization .

ربحية المنشآت	* معدل العائد على رأس المال (حق الملكية) . Return on Equity (ROE). * معدل العائد على الأموال المستثمرة . Return on Capital Invested (ROCI). * معدل ربحية السهم . Price - Earning Ratio (PER)

لقد انتهى الزمن الذى كانت فيه المعايير المالية فقط والميزانيات العمومية الدورية هو الأساس الذى يوجه الطاقات الإدارية فى المنشأة ..

لقد كانت الأهداف والمعايير المالية التقليدية مثل معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على رأس المال ومعدل العائد على رأس المال المستثمر أو معدل نمو الربحية هى المعايير الوحيدة التى يدور حولها كل شىء . لقد أصبح من الضرورى الآن ادخال أهداف ومعايير غير مالية أو قل غير مادية .

○ الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ :

تحتفظ الأهداف والمعايير الجديدة فى القرن الـ ٢١ بالأهداف والمعايير المالية ولكنها تتعداها إلى أهداف أخرى غير مالية .. أهداف تساعد على خلق القيمة المستقبلية من خلال الاستثمار فى العملاء وفى الموردين وفى العاملين وفى العمليات وفى التكنولوچيا وفى الابتكار وفى الاستمرارية .

إن الأهداف غير المالية بالاضافة إلى الأهداف المالية يتم استخراجها من الرؤية والرسالة .. ويمكن وضعها فى أربعة أبعاد على الوجه التالى :

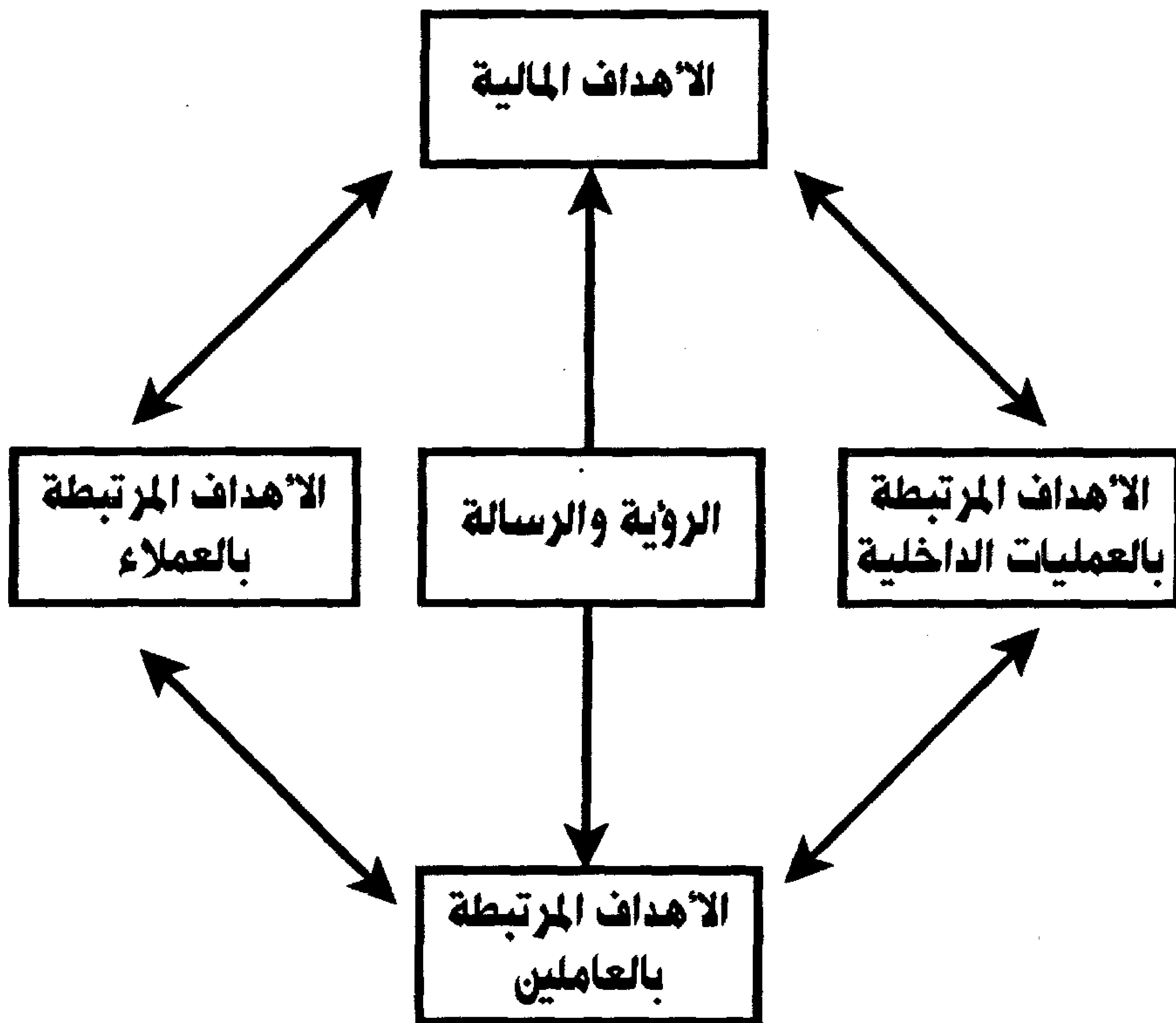
البُعد الأول : بُعد مالى مرتبط بالمسئولية نحو أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الثانى : بُعد مرتبط بالعملاء باعتبارهم الأساس الذى يتم من خلالهم تحقيق الايرادات .

البُعد الثالث : بُعد مرتبط بالعمليات الداخلية التى من خلالها يتم تحقيق رضا العملاء وبالتالى رضا أصحاب الأسهم أو الملاك .

البُعد الرابع : بُعد مرتبط بالعاملين والذى من خلالهم يتم تنفيذ العمليات الداخلية .

ويصور الشكل التالى الأهداف الأربعة المرتبطة بالرؤية والرسالة :



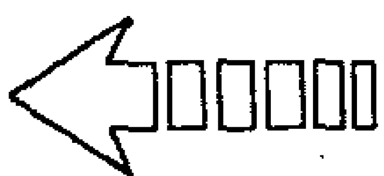
شكل يوضح الارتباط بين الرؤية والرسالة والأهداف الرباعية للمنشأة(*)

(*) يطلق عليها «كابلان ونورتون» بطاقة الأهداف المتوازنة Balanced Scorecard .
المرجع السابق ص ٢ .

وبالرغم من أن الأهداف المالية (مثل معدل العائد على الاستثمار) يعتبر مقياسًا قويًا للنتائج المالية ويسمح للمديرين بأن يبحثوا عن بدائل جديدة لزيادة ربحية رأس المال المستثمر.إلا أن الممارسات العملية جعلت من الصعب التركيز على الأجل الطويل .. خذ مثلاً حكاية شركة زيروكس . يقول «كابلان ونورتون» أن شركة زيروكس كانت تحقق عائداً مرتفعًا على أجهزة التصوير بالرغم من ارتفاع قيمتها .. وقد اضطرت أن تنشئ مراكز للصيانة لكى تحتفظ بعملائها وارتفع العائد ولكن بالرغم من ذلك دخل منافسون جدد يقدمون أجهزة تصوير منافسة بأسعار منافسة .. حيث تحول عدد كبير من العملاء . **إن الأهداف المالية تعجز عن أن تكون مرشدة في التنفيذ فى عالم متغير متنافس .**

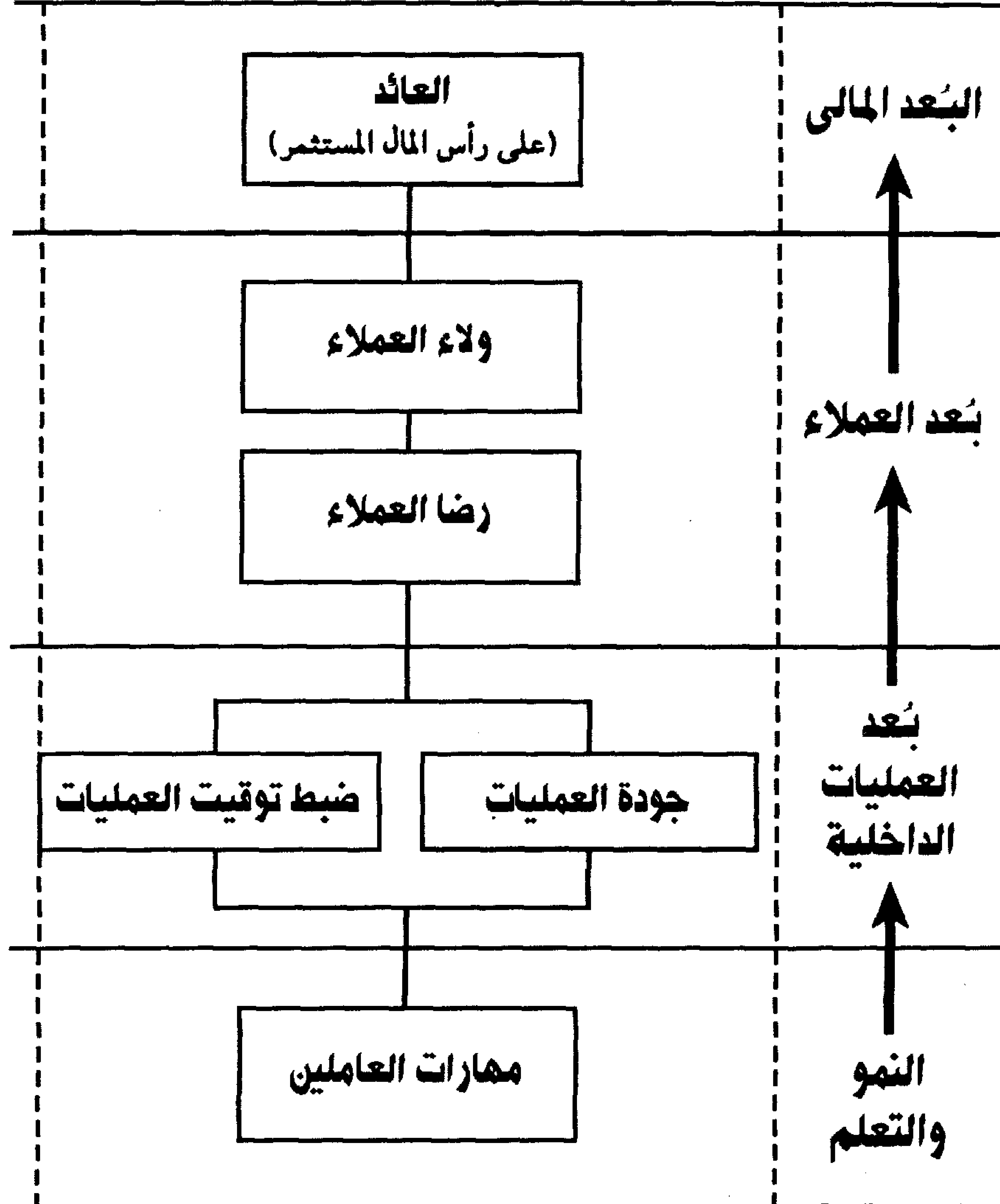
لقد وضع «كابلان ونورتون» الأهداف الرباعية فى بطاقة أطلقوا عليها **بطاقة الأهداف المتوازنة** The Balanced Scorecard فى شكل أسباب ونتائج .. تنطلق من مهارات العاملين ... التى تؤدى بالتالى إلى جودة العمليات الداخلية وضبط توقيت العمليات وهذه بالتالى تؤدى إلى رضا العملاء ، ورضا العملاء يحقق ولاء العملاء ، وولاء العملاء يحقق العائد على الأموال المستثمرة .

ونستطيع أن نصور هذه الأهداف المتتابعة فى الشكل التالى :



الأهداف الرباعية المتوازنة المتتابعة(*)

فيما يلى الأبعاد الأربع للأهداف المتوازنة .



وفيما يلى معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية .

(*) المرجع السابق ص ٣١ .

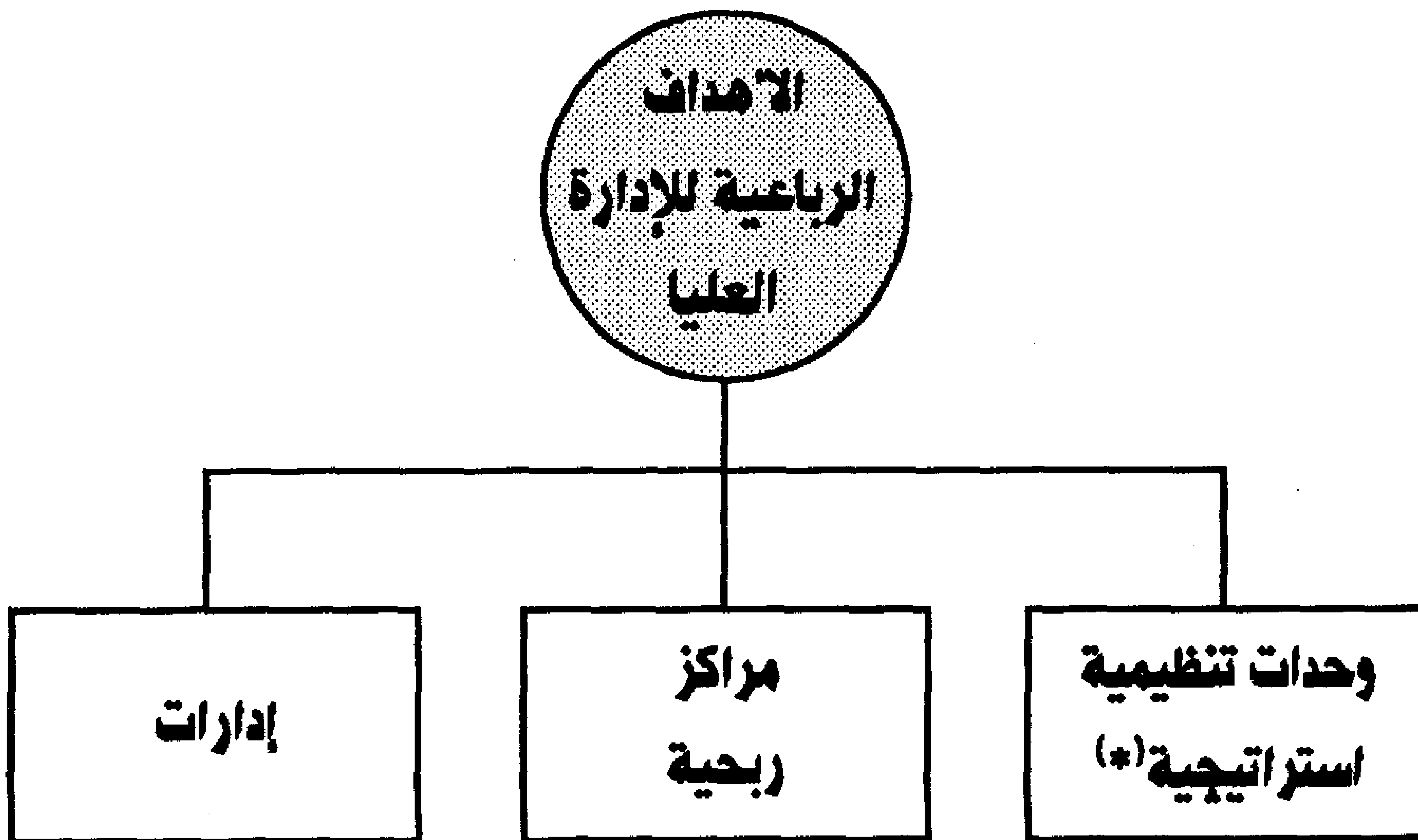
بطاقة معايير قياس الأهداف الاستراتيجية الرباعية(*)

المعايير المالية	★ العائد على الاستثمار / القيمة الاقتصادية المضافة ★ الربحية ★ معدل نمو العائد (مزيج العائد) ★ انتاجية تخفيض التكاليف
المعايير المرتبطة بالعملاء	★ الحصة فى السوق ★ الاستحواذ على عملاء جدد ★ مدى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ★ ربحية العملاء ★ رضا العملاء
المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية	★ ابتكار عمليات فى تصميم المنتج وتطويره ★ ابتكار عمليات الانتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع (الأجل الطويل بالاضافة للأجل القصير)
المعايير المرتبطة بالتعلم والنمو	★ رضا العاملين ★ درجة الاحتفاظ بالعاملين ★ انتاجية العاملين

(*) المرجع السابق ص ٣٠٦ .

○ الأهداف الرباعية فى الوحدات التنظيمية للمنظمة الواحدة :

ان الأهداف الرباعية على مستوى الشركة ككل لابد من وضعها على مستوى الوحدات التنظيمية سواء كانت تلك الوحدات التنظيمية وحدات تنظيمية استراتيجية(*) أو مراكز ربحية أو إدارات أو أقسام صغيرة .

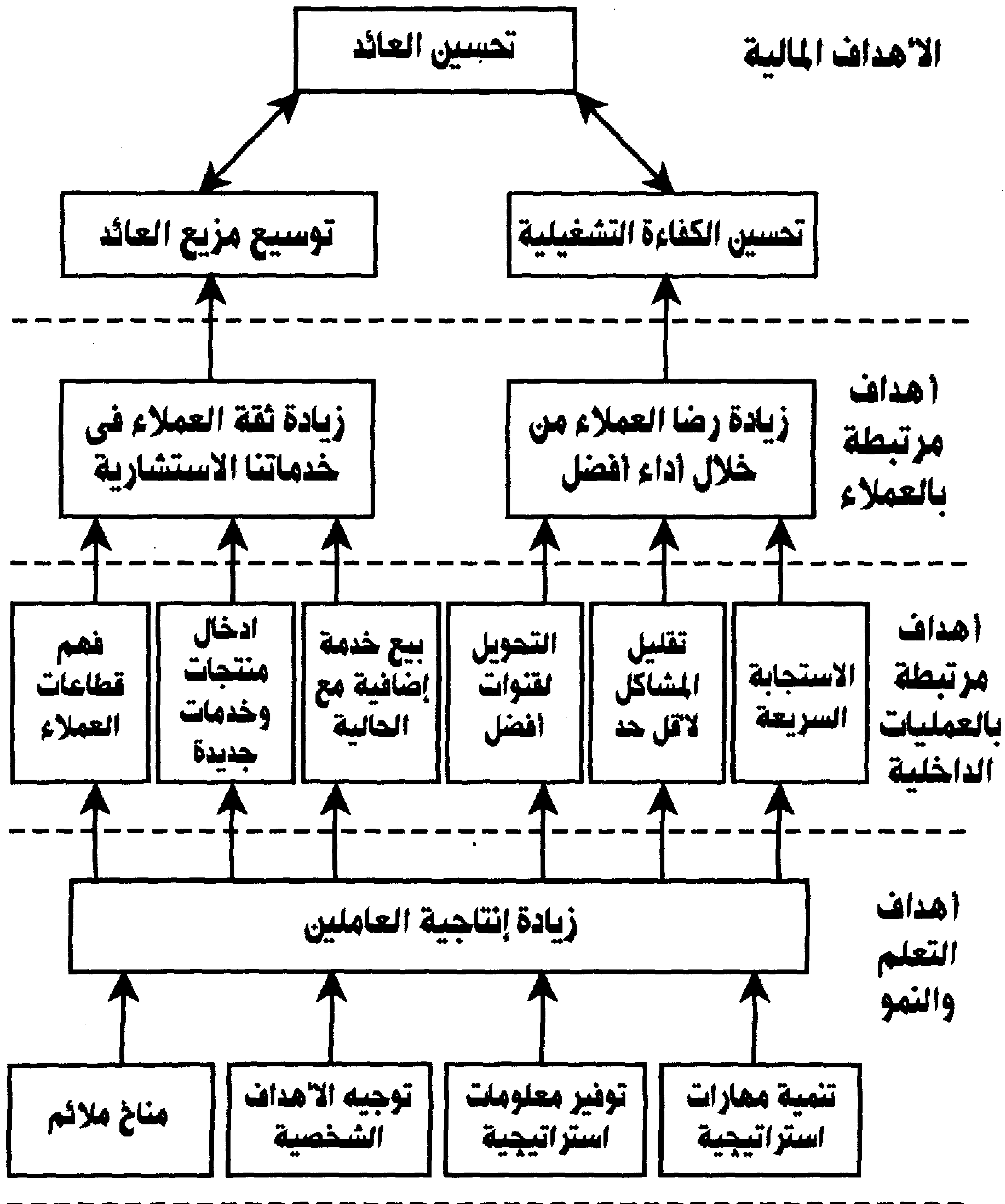


Strategic Business Units
(Profitability Centers)

وفيما يلى بطاقة «المعايير الرباعية المتوازنة» بالتطبيق على أحد البنوك.

(*) Strategic Business Units (SBU) .

بطاقة «المعايير الرباعية المتوازنة» لأحد البنوك(*)

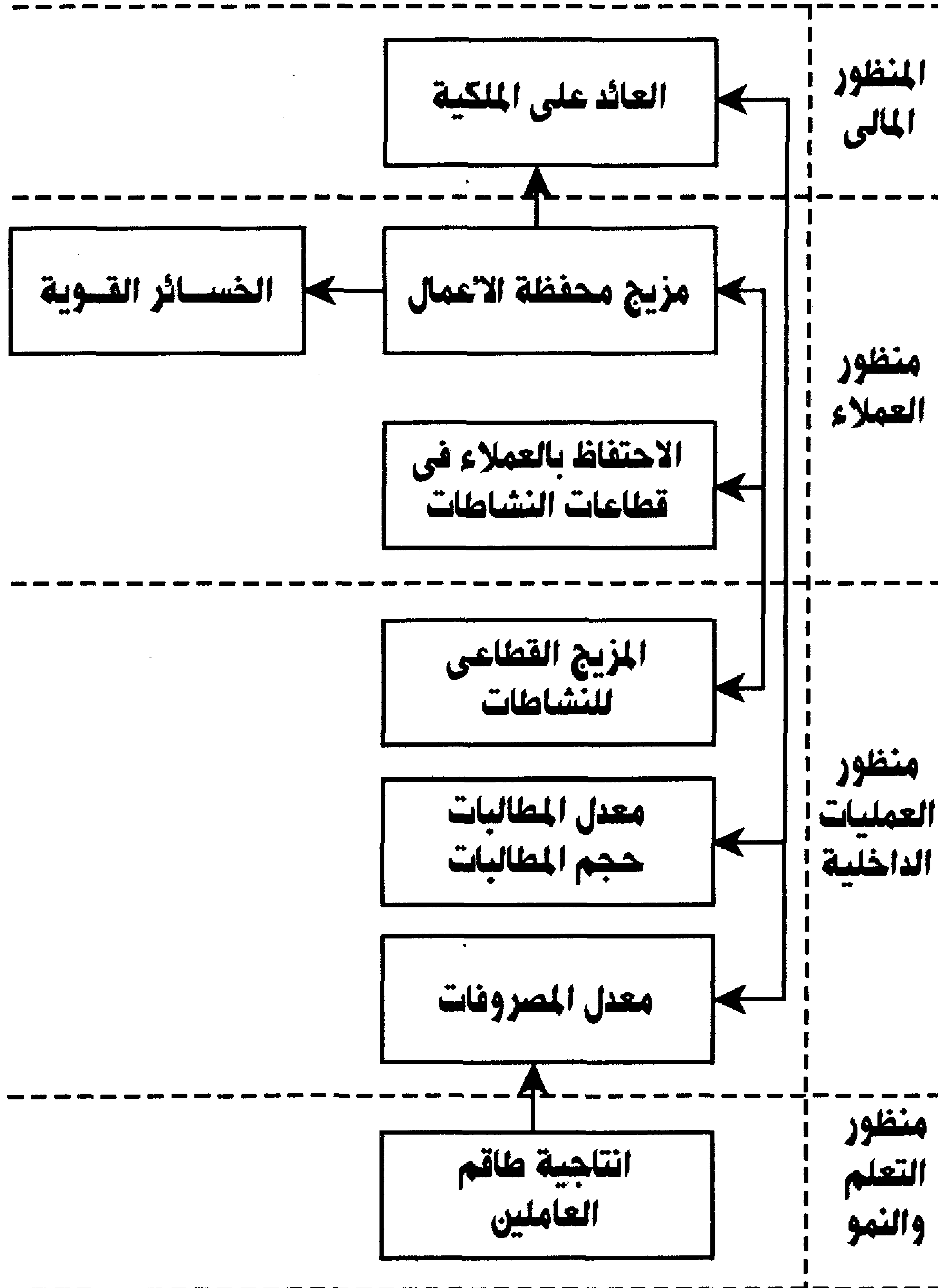


(*) المرجع السابق ص ١٥٢ .

الأهداف الرباعية ومقاييسها لأحد البنوك

		الأهداف الجزئية	المقاييس
١	الأهداف المالية	١ – تحسين العائد ٢ – توسيع مزيج العملاء ٣ – تخفيض هيكل التكاليف	* العائد على الاستثمار * نمو العائد * التغيير فى تكلفة الودائع
٢	أهداف مرتبطة بالعملاء	١ – زيادة رضا العملاء من خلال المنتجات والناس ٢ – زيادة الرضا بعد البيع	* حصة فى السوق * الاحتفاظ بالعملاء
٣	أهداف مرتبطة بالعمليات الداخلية	١ – فهم عملائنا ٢ – تقديم منتجات جديدة ٣ – بيع منتجات أخرى للعملاء الحاليين ٤ – تحويل العملاء لقنوات أقل تكلفة ٥ – تخفيض مشكلات التشغيل لأقل حد ٦ – استجابة سريعة	* ايرادات من منتجات جديدة * معدل بيع المنتجات الجديدة للعميل الحالى * التغير فى مزيج قنوات التوزيع * معدل أخطاء الخدمات * المعدل الزمنى للاستجابة
٤	أهداف التعلم والنمو	١ – تنمية مهارات استراتيجية ٢ – توفير معلومات استراتيجية ٣ – تعبئة وتوجيه الأهداف الشخصية مع أهداف البنك	* رضا العاملين * العائد لكل موظف

بطاقة الأهداف الرباعية المتوازنة لشركة تأمين



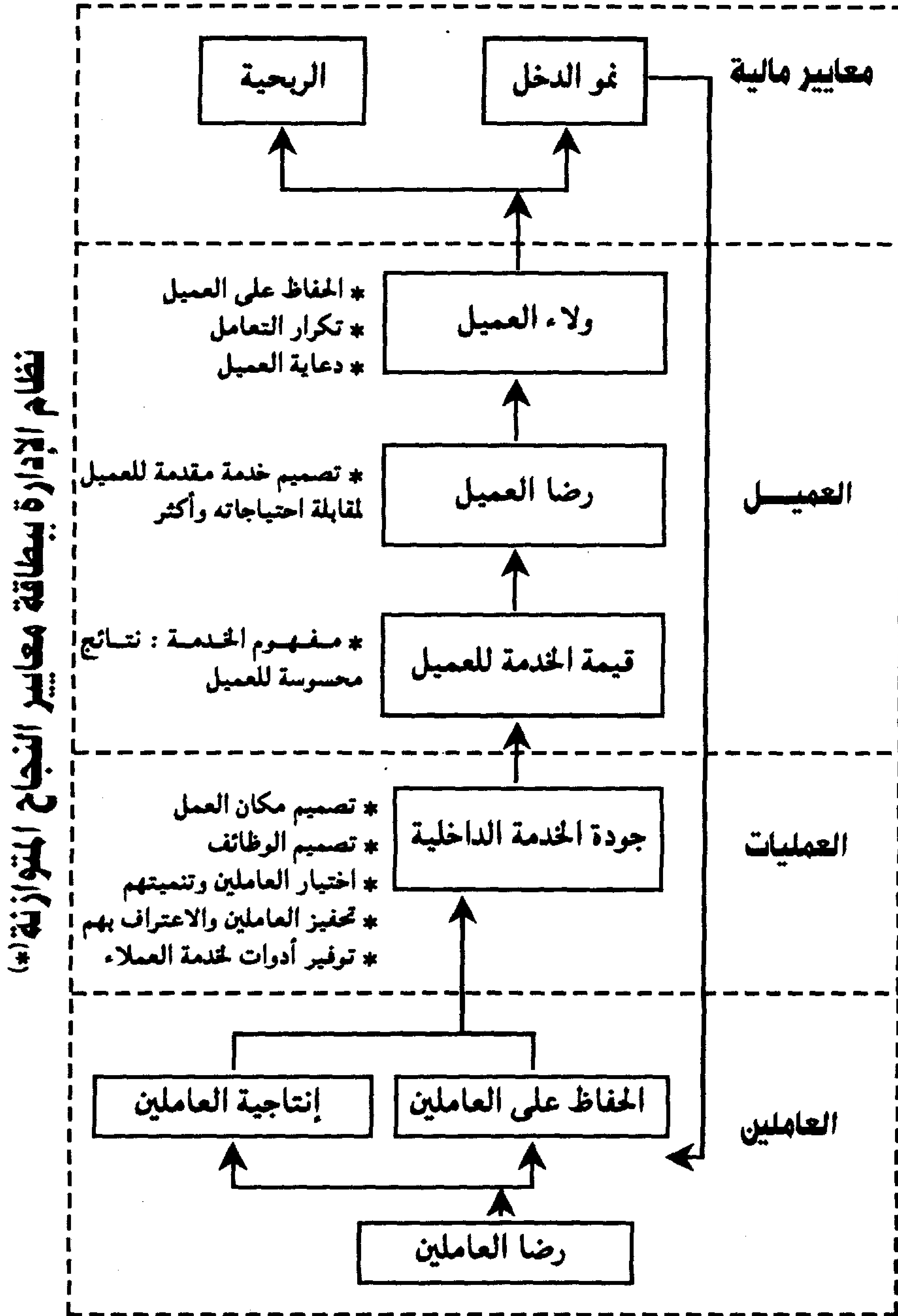
ملخص الاتجاهات الجديدة :
بطاقة معايير النجاح المتوازنة

يقدم لنا كابلان ونورتن «بطاقة معايير النجاح المتوازنة» The Balanced Scorecard على انها نظام إدارة لتعبئة العاملين على اختلاف مستوياتهم لتحقيق استراتيجية المنظمة . إنها ليست مجرد معايير تم اختيارها فى فراغ ولكنها تمثل نظامًا للإدارة مكون من أربعة أبعاد : بُعد مالى وبُعد خاص بالعميل وبُعد خاص بالعاملين وبُعد خاص بالعمليات الداخلية .. أبعاد مترابطة ببعضها .

وتسمى هذه البطاقة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة لأنها تحقق توازنًا بين الأجل القصير والأجل الطويل ، بين المعايير المالية والمعايير غير المالية ، بين الأداء الداخلى والظروف الخارجية للمنظمة . ومن الضرورى ربط هذه البطاقة برؤية المنظمة واستراتيجيتها ووحدات العمل الاستراتيجية (SBU)، وبناء على هذه البطاقة يتم تصميم نظام الحوافز والترقية حيث نسب مئوية لكل معيار من المعايير المستخدمة .

وفيما يلى شكل يلخص نظام الإدارة ببطاقة معايير النجاح المتوازنة أو الأهداف المتوازنة كما يحب «كابلان و نورتون» أن يسميانها :*

(*) Robert Kaplan & David Norton : *The Balanced Scorecard* : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .



(*) المرجع السابق ص ٢٥٧ .

مقاييس رقابية جديدة غير تقليدية للقرن الـ ٢١

يقول «توم بيترز» أن نظم الرقابة معقدة وغالبًا ما يتم قياس الأشياء الخطأ . إن نظام قياس الأداء لابد وأن يكون مبسطًا حيث يجب اختيار مقاييس لها معنى بالنسبة للأهداف والأولويات . **إن احسن نظم - كما يقول «توم بيترز» - هى النظم التى تقيس وضوح الرؤية المشتركة. وتقيس سلوك الافراد فى كل المستويات التى تعكس قناعاتهم بالرؤية. إن المقاييس المالية** (الإيرادات - المصروفات - ...) **تجعلنا نهمل مقاييس غير ملموسة ولكن مهمة:** مثل جودة المنتج ، رضا العملاء ، زمن تلبية الطلبات ، تطوير المنتجات ، تراكم مهارات العاملين ... إلخ . إن هذه المقاييس غير المالية أصبحت مهمة للنجاح فى الأجل الطويل ولابد من القيام بها .

إن أحسن نظم الرقابة هى النظم التى تستخدم مقاييس غير مالية غير ملموسة ولكن مهمة بالإضافة إلى المعايير المالية :
- جودة المنتج
- رضا العملاء
- زمن تلبية الطلبات
- تطوير المنتجات
- تراكم مهارات العاملين

إنها مهمة فى الأجل الطويل .

ويقترح «توم بيترز» مجموعة مقاييس غير تقليدية ؛ منها على سبيل المثال(٥) :

(5) Tom Peters : ***Thriving on Chaos, op. cit.***

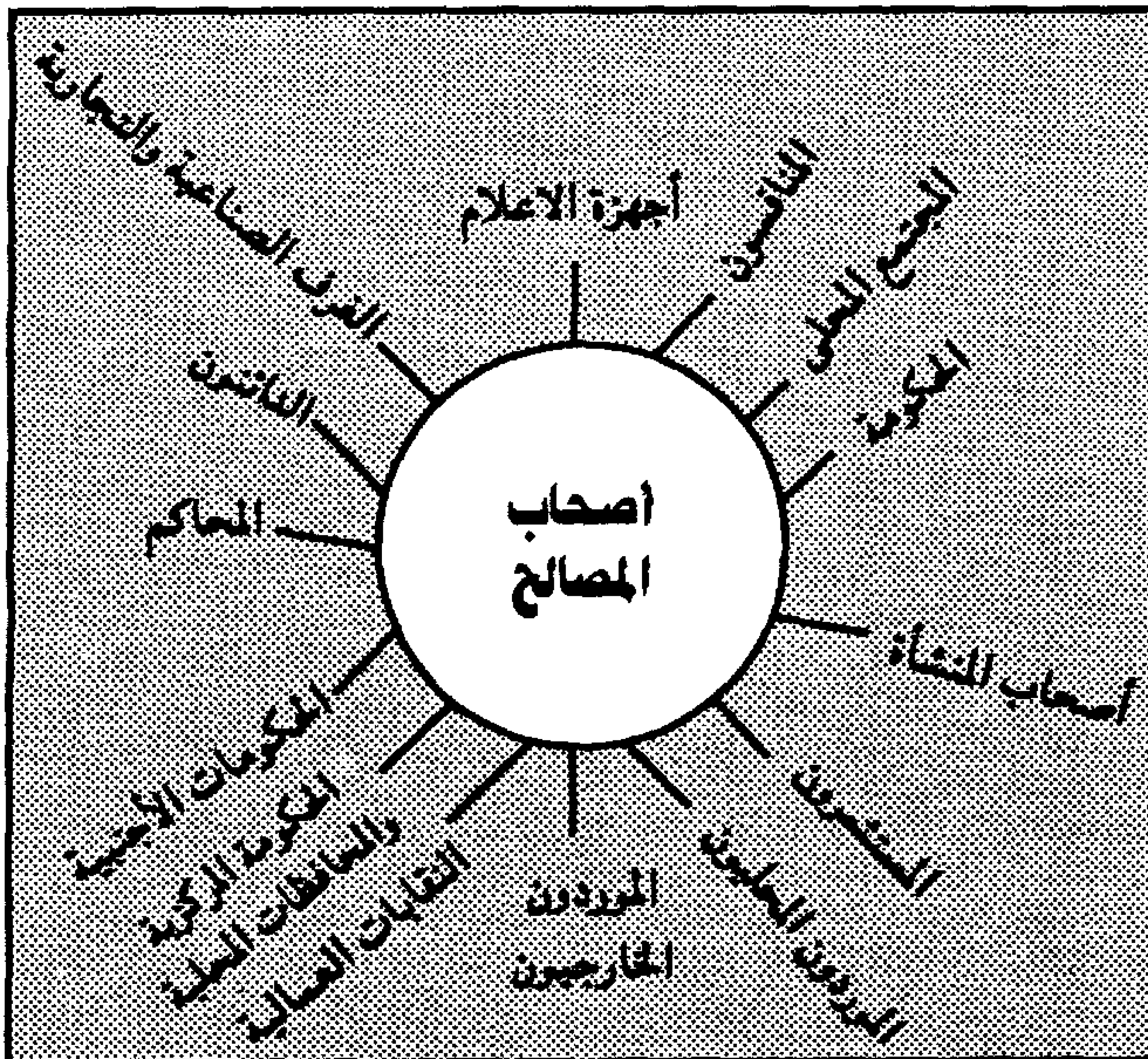
مجالات القياس الجديدة	المقاييس
١ - ابتكار التميز في السلعة أو الخدمة.	عدد نقط التميز الجديدة كل ٩٠ يوم
٢ - الجودة .	الإدراك النسبى للجودة - تكلفة الجودة الرديئة .
٣ - الخدمة .	خصائص رضا المستهلك - تقييم المستهلك للأشياء غير المحسوسة .
٤ - الاستجابة للعميل .	سرعة الاستجابة للعملاء .
٥ - الانصات .	الانصات غير الرسمى (الاتصال بعدد معين من العملاء كل أسبوع) .
٦ - المصنع كإدارة تسويقية .	عدد زيارات العملاء للمصنع فى الشهر.
٧ - أفكار مبتكرة .	عدد الأفكار «المقتبسة» من المنافسين فى الشهر - عدد الجوائز عن الأفكار الجديدة - عدد الجوائز عن التجارب الفاشلة لفكرة جديدة .
٨ - فرق العمل .	عدد الأفراد المشتركين فى فرق العمل.
٩ - الأرباح الموزعة على العاملين .	نسبة الأرباح الموزعة على العاملين لإجمالى الأرباح
١٠- المستويات الإدارية .	عدد المستويات الإدارية التى تم الغاؤها.
١١- الإجراءات .	عدد الإجراءات التى تم اختصارها .
١٢- الإدارة المرئية .	نسبة الوقت الإدارى خارج المكتب .
١٣- آخر شىء تم تغييره .	عدد الأشياء المهمة التى تم تغييرها .

٣ الرقابة الكلية بالصورة الذهنية

○ معنى الصورة الذهنية :

لكل المنظمات ، صغيرة كانت أم كبيرة ، حكومية أو أهلية ... شخصية تمامًا مثل شخصية الإنسان الفرد . إن **الصورة الذهنية The Image (الانطباعات الشعورية واللاشعورية عند الجماهير) من أحسن المؤشرات عن نجاح المنظمة أو فشلها لأنها مقياس شامل لقدرة الإدارة على تحقيق مسئولياتها (الاقتصادية والاجتماعية).** لذلك فمن الضرورى لكل المنظمات الرقابة على الصورة الذهنية لها عند جماهيرها .

○ صورة ذهنية واحدة أم عدة صور ذهنية ؟



ليس للمؤسسة صورة ذهنية واحدة عند الناس ، بل لها عدة صور ذهنية باختلاف نوع الجمهور أو أصحاب المصالح (مستهلكين ، موردين ، موظفين، مستثمرين ...) . والصورة الذهنية عند الجمهور الواحد لها عدة وجوه أو عناصر وتختلف باختلاف الوقت والظروف .

ونكرر هنا انه ليست هناك صورة ذهنية واحدة ، وإنما عدة صور تختلف بإختلاف الجماهير . إن الجمهور هو مجموعة من الأفراد تقع فى محيط نشاط مشروع أو مؤسسة تؤثر عليها وتتأثر بها ويختلف فى تكوينه حسب طبيعة المشكلة . وعلى هذا يمكن وجود عدة أنواع من الجماهير لأى مشروع مثل : المستخدمين - المساهمين - المستهلكين المتوقعين - الموردين - المنافسين - المؤسسات الاجتماعية - الحكومة المركزية - الحكومة المحلية - الصحافة - الراديو - التليفزيون - السينما - الإتحادات والمؤسسات المهنية والعلمية .. إلخ .

إن الصورة الذهنية للسكك الحديدية - مثلاً - لا تشمل فقط مواعيد القطارات وإنما تشمل طريقة معاملة الجمهور ، والتصميم الداخلى للقطارات ونظافتها ، وحجرات الانتظار ... وهكذا . وتظهر شخصية المنظمة فى كيفية تعاملها مع جماهيرها : وعلى هذا يعتبر كل شخص فى المنظمة مسئولاً عن تكوين شخصية المنظمة من الرئيس الإدارى الأعلى (رئيس مجلس إدارة أو مدير عام) إلى عامل التليفون أو النظافة .

○ اساس تكوين الصورة الذهنية :

كيف تتكون الصورة الذهنية فى المنظمة ؟ **هل تتكون بناء على حقائق أم على أساس إنطباعات الناس عن الحقائق** وقد تختلف الثانية عن الأولى . يرى علماء النفس الاجتماعى أن الحكم على الفرد أو المنظمة لا يكون على أساس الحقائق بل غالبًا ما يكون على أساس إنطباعات عن الواقع subjective knowledge of reality .

ولما كانت سمعة المشروع وشخصيته قد تتكون على أساس من الحقائق، كما قد تتكون على أساس إنطباعات الناس عن الحقائق ، فإنه من الضرورى **معرفة الراى العام لدى جماهير الناس وتحليله** . وكما هو معروف فإن **الراى العام** Public Opinion هو « **وجهات النظر والشعور السائد لجمهور معين فى وقت معين لموضوع معين** » . وعلى هذا ، فالرأى العام عبارة عن اتجاهات ومعتقدات ووجهات نظر لمجموعة من الناس . وهو بذلك تيار مجرد غير ملموس نتيجة تفاعل أفكار الأفراد وآرائهم الفردية . وللرأى العام صفات يتميز بها(*) :

١ - يتكون الرأى العام على أسس مصالح ذاتيه ، ولذلك يكون ملونًا برغبة أو مصلحة الجمهور . وهو على هذا غالبًا ما لا يكون مبنيًا على حقائق وإنما إنطباعات هؤلاء الأفراد عن الحقائق .

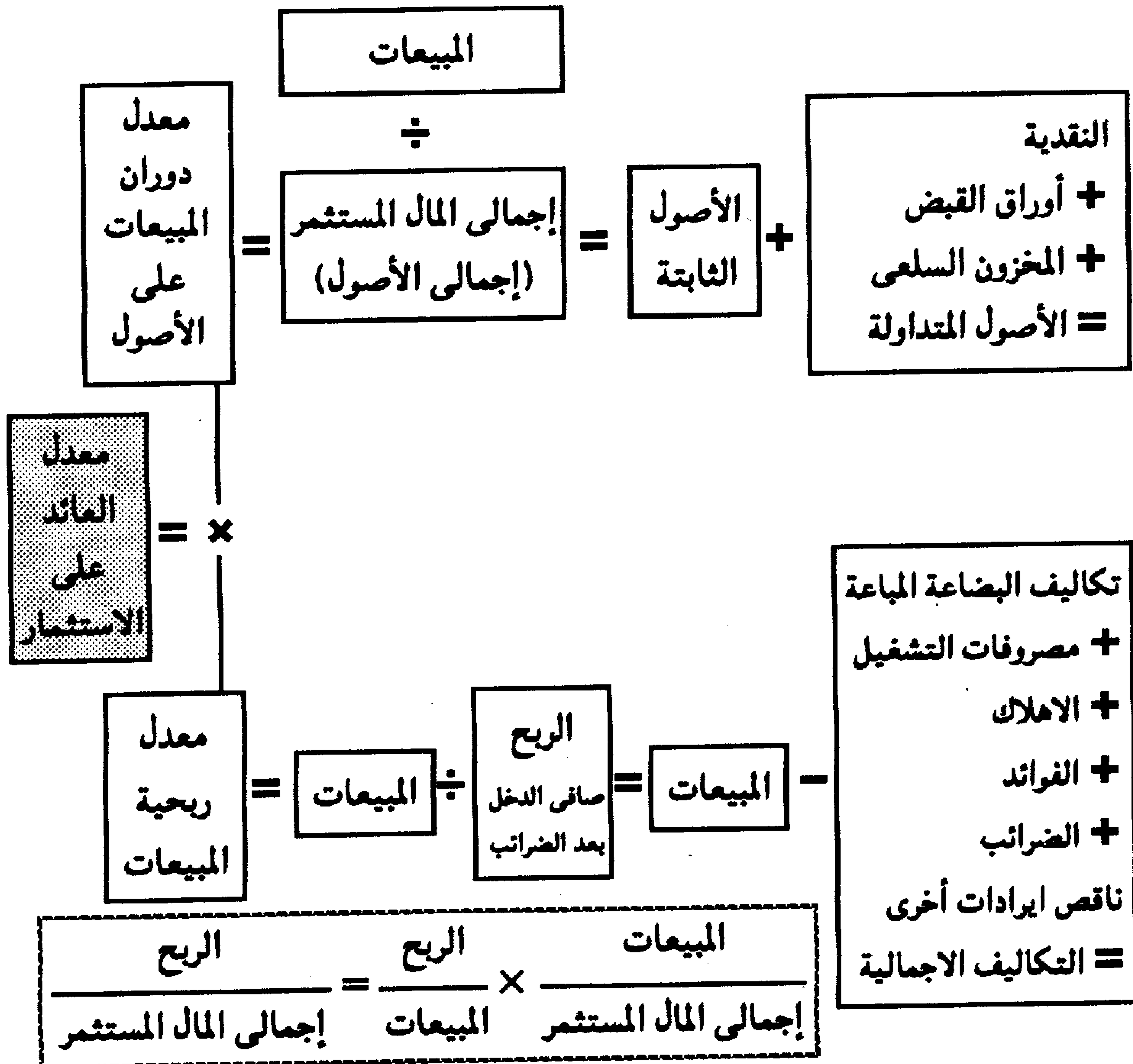
٢ - إذا كان الرأى العام مستنداً إلى حقائق ملموسة فإنه يكون من الصعب تغييره .

٣ - للرأى العام حساسية للحوادث الهامة أو الخطيرة أو تلك التى تتعرض لمصالح الأفراد ، وهو لا يدوم كثيراً إلا إذا كانت المصالح الذاتية معرضة للخطر .

(*) يقاس الرأى العام بعدة طرق نذكر منها :
١ - طريقة الاستقصاء الجماعى (التسجيل مناقشات المجموعة على شريط ثم تحليلها) .
٢ - طريقة الاستقصاء الفردى العميق (لمعرفة الدوافع) .
٣ - الطريقة الاسقاطية (لمعرفة حقيقة الشعور مثل تداعى المعانى وإكمال الجمل) .

٤ نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة

إن نظام شركة «دى بونت» Du Pont الأمريكية قد نال شهرة واسعة فى ميادين الأعمال فى أمريكا - وربما فى العالم . وهذه الشهرة لها أساسها فإن النظام المذكور قد جمع بين مؤشرات النشاط ومؤشرات الربحية على المبيعات ليظهر كيف تتفاعل هذه المؤشرات لتحديد ربحية الأصول . إن هذا النظام يظهر الشكل المبسط الآتى :



$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالى المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى المال المستثمر}}$$

الجزء الأعلى من المعادلة :

يستخرج معدل الدوران بإضافة الأصول المتداولة إلى الأصول الثابتة للحصول على إجمالى المال المستثمر (إجمالى الأصول) . فإذا قسمنا المبيعات على إجمالى المال المستثمر (إجمالى الأصول) نحصل على معدل دوران المبيعات بالنسبة للأصول .

الجزء الأسفل من المعادلة :

ويظهر الجزء الأسفل معدل ربحية المبيعات ويتم ذلك بطرح التكاليف الإجمالية من المبيعات فنحصل على الربح . وبقسمة الربح على المبيعات نحصل على معدل ربحية المبيعات .

وبضرب معدل دوران المبيعات × معدل ربحية المبيعات يتم الحصول على معدل العائد على الاستثمار ويمكن وضع المعادلة فى الشكل التالى :

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالى المال المستثمر}} \times \frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{الربح}}{\text{إجمالى المال المستثمر}}$$

ومن الممكن زيادة العائد على الاستثمار (اختصار كلمة إجمالى المال المستثمر) إما بزيادة معدل دوران المبيعات على الاصول أو زيادة معدل ربحية المبيعات أو كليهما ويتم ذلك بالرجوع إلى تفاصيل كل نسبة منهما حسبما ما يبينه الشكل بوضوح .

٥ الرقابة بالاستثناء(*) وأشكال التقارير

ربما يكون من المناسب أن نبين أولاً أشكال التقارير وشروط إعدادها كمدخل للرقابة بالاستثناء .

اشكال التقارير

- بيانات رقمية .
- خرائط واشكال بيانيه .
- استعراض إنشائي .

وتستخدم **التقارير الرقمية** (وهي التقارير التي يرد بها أرقام فقط دون استعراض إنشائي) في الحالات التالية :

- عندما لا تكون الأرقام كثيرة ومتعددة .
- عندما تكون الأرقام مطلوبة للتحليل والمقارنة .
- عندما يتعلق التقرير بأموال قليلة نسبيًا .

اشكال التقارير

★ مقارنة المحقق بالمستهدف (بالأرقام وبالنسب ...) .

★ تقارير الخطر مطلوب الانقاذ (على ورق أحمر) .

★ خرائط نقط التعادل .
Break - even - point

★ خرائط «جانت» Gantt للمتابعة الزمنية .

★ أسباب مشكلة معينة بنظام شوكة السمكة Fish - Bone .

★ تقارير الرقابة بالاستثناء .

(*) Control by exception.

وعلى هذا فإننا نجد أن المحاسبين ورجال الإدارة يميلون إلى هذا الشكل من التقارير لأنهم يجدونها سهلة فى الوصول إلى الحقائق دون إنشاء.

أما **الخرائط والرسوم البيانية** فتكون مفيدة عند التعامل مع أرقام كثيرة ومتعددة ومعقدة كما تكون مفيدة فى الحالات التى تغطى فيها هذه الأرقام مدة زمنية كبيرة .

ويفضل المديرون هذه الخرائط والرسومات البيانية لأنها تظهر نتيجة الأعمال بوضوح وببساطة وبمجرد النظر إليها ، وهى بذلك توفر كثيراً من وقت المديرين فى معرفة ما تم وما يجب أن يتم . وغالبًا ما يقوم المديرون بوضع هذه الرسومات فى أماكن ظاهرة فى إداراتهم .

إن **الرسومات** تعطى فكرة واضحة عن نتيجة الأداء بمجرد النظر إليها ولا يمكن الحصول على ذلك بسهولة بقراءة جداول رقمية . أما **التقارير الإنشائية** فهى غالبًا ما تكون متصلة بأشياء لا يمكن قياسها كميًا ... وهى تستخدم (ويجب أن تستخدم) فقط لعرض الأخطاء والإنحرافات وتقدير أهميتها واقتراح الحلول .

شروط إعداد التقارير

لما كانت التقارير بمثابة تسجيل الأداء حتى تستطيع الإدارة معرفة ما تم ومطابقته بما هو مطلوب إتمامه ، فمن الضرورى أن تتوافر فى التقارير عدة صفات :

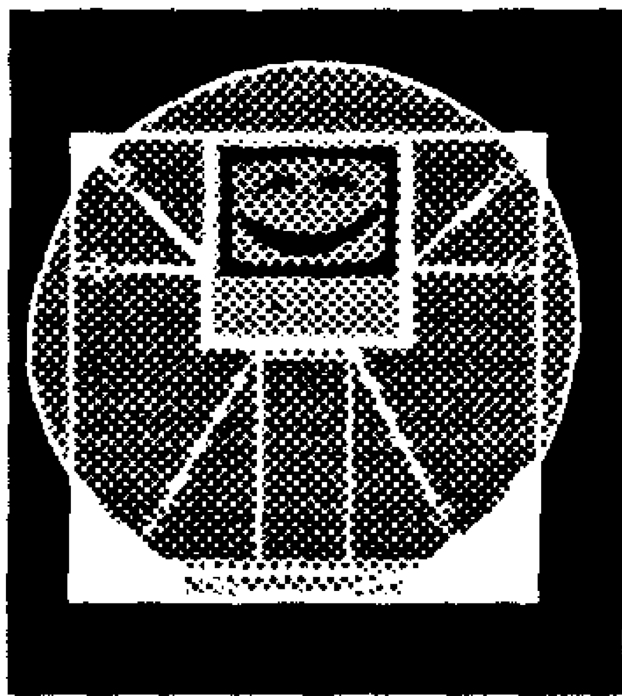
١ - إظهار الإنحرافات بسرعة :

يجب أن تركز التقارير على إظهار الإختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب إتمامه بسرعة وبمجرد النظر إليها . فالتقارير يجب ألا تبين للإدارة تقدم سير العمل وإنما يجب أن تركز على المشاكل والأخطاء التى تقلل من (أو قللت من) إمكان تنفيذ الأهداف . **فالإنحرافات وليس التقدم العادى للعمل هو المطلوب رفعه للإدارة العليا** . وهذا ما يطلق عليه «**الرقابة بالاستثناء**» أى الرقابة بدراسة «**إنحرافات التنفيذ عن التخطيط**» .

٢ - الاختصار :

يجب أن تكون **التقارير مختصرة بقدر الإمكان** ، وذلك لأن الإدارة العليا تبذل وقتًا كبيراً فى إستلام وإيصال المعلومات . فلو كانت التقارير طويلة ، فإن ذلك يزيد من تراكم الأوراق . وعلى هذا فمن الضرورى أن تكون التقارير **مختصرة** على أن تكون البيانات التفصيلية فى ملحق أو مذكرة فنية .

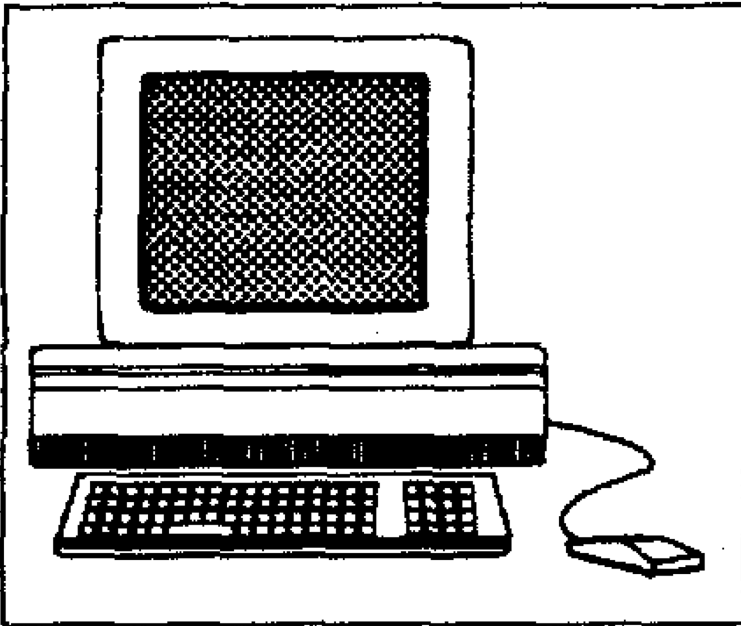
٣ - التوقيت الملائم :



يجب أن ترفع التقارير بسرعة حتى يمكن إتخاذ القرار الملائم قبل أن يستفحل الأمر . فقد قلنا إن التقارير يجب أن تركز على العقبات أو المشاكل أو الإنحرافات ... الخ ، لذلك فمن الضرورى إبلاغ هذه الإنحرافات بسرعة للإدارة العليا لإمكان التصرف فى الوقت الملائم أما إذا تأخرت هذه التقارير عن الوقت المناسب فإن الوقت قد يكون متأخراً لاحداث التغييرات المطلوبة .

ويفضل جداً أن ترفع بعض التقارير بصفة دورية وفى مواعيد محددة . فالتقارير التى لا يراعى فيها الإنتظام والدورية غالبًا ما تنمى عادات رقابية ضعيفة .. وقد لا تنمى عادات رقابية على الإطلاق . إن إنتظام التقارير وضرورة عملها قبل يوم معين على وجه التحديد يساعد المديرين على مواجهة الحقائق . كما أنه من الضرورى تحديد وقت معين لكل نوع من أنواع التقارير . فبعض التقارير قد تكون يومية بالنسبة للمسائل الهامة جداً والبعض الآخر قد يكون أسبوعيًا أو شهريًا أو نصف سنوى حسب أهمية الموضوع .

٤ - الاعتماد على الحقائق والبيانات المحددة :



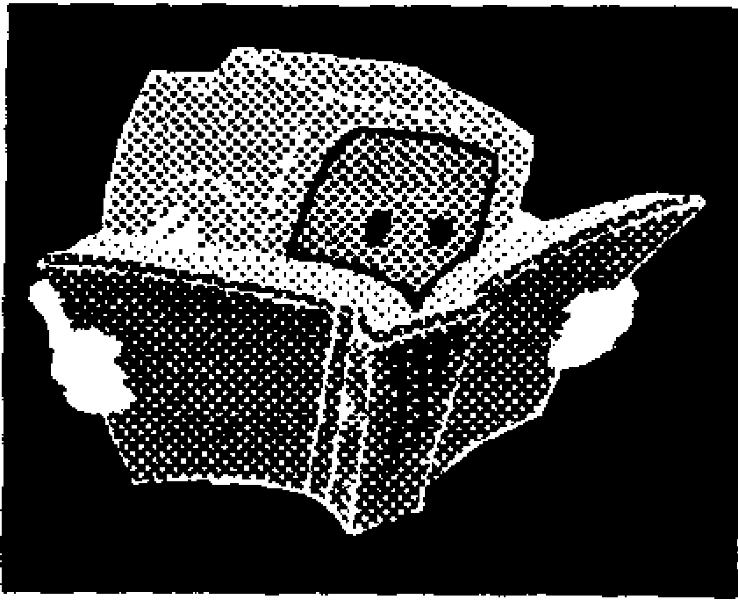
يجب أن تكون المعلومات الواردة فى التقرير عبارة عن حقائق تم الوصول إليها بطريقة علمية . فإن كانت البيانات الواردة بالتقرير وجهات نظر فمن الضرورى الإشارة إليها على أنها وجهات نظر مع ذكر إسم صاحب وجهة النظر. كما أن من الضرورى عدم إستخدام الكلمات الرنانة أو ذات المفهوم المطاط أو الغامض أو الانفعالى. فلا يجوز القول مثلا إن «الأرباح انخفضت هذا العام كثيراً» لأن كلمة «كثيراً» كلمة مطاطة ، وقد تكون مضللة .

٥ - التماثل المستمر :

يجب أن تكون الطرق المستخدمة فى التقارير متماثلة بصفة مستمرة . فالتقارير الرقابية بمثابة خريطة طريق فيجب أن تكون وحدات القياس

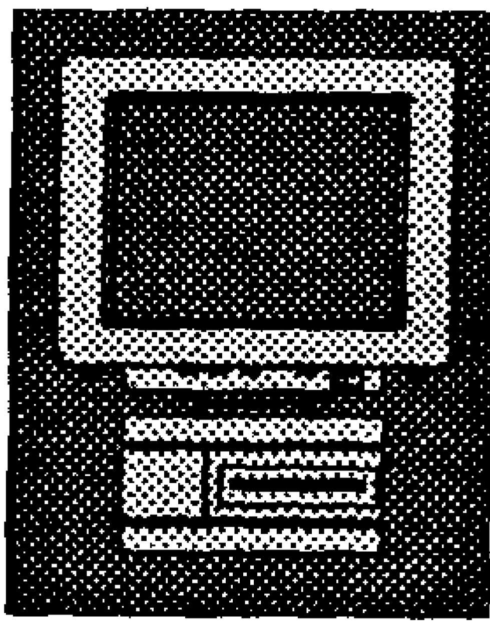
المستخدمة ثابتة وطريقة تصوير الأشكال والخرائط ثابتة. وأيضًا طريقة ترتيب التقرير ذاته . فإذا تغير أي من ذلك فمن الضرورى أن يكون ذلك التغيير فى أضيق الحدود ، كما يجب الإشارة إلى هذا التغيير فى مكان ظاهر من التقرير.

٦ - سهولة القراءة :

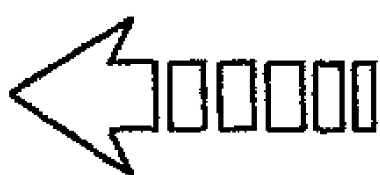


قلنا إن التركيز على الخرائط والرسومات البيانية يجعل التقرير سهلاً فى القراءة ، كما أنه يمكن تحقيق ذلك بترتيب أقسام التقرير بمختلف محتوياته من أشكال وخرائط وأرقام وعرض إنشائى وملحقات ترتيبًا منطقيًا وكذلك باستخدام لغة سليمة بسيطة . **ومن الأشياء التى تجعل التقرير سهلاً فى القراءة وضع ملخص فى بداية التقرير** كما يحوى الاقتراحات ودرجة الاستعجال المطلوب .

٧ - التركيز على المستقبل :



لما كانت التقارير أدوات رقابية بقصد إيضاح الإنحرافات وأسبابها ، فإنه من الضرورى أن تظهر التقارير الإنحرافات وأسبابها وما يجب أن يتم فى المستقبل . وهو ما ينقلنا للموضوع التالى .



تقارير الرقابة بالاستثناء (بالانحرافات)

يجب أن ترتكز الرقابة على معرفة الإنحرافات فقط : فالرقابة يجب ألا ترتبط بتقدم سير العمل وإنما بمدى إختلاف سير العمل عن الخطة . وعلى هذا **فالرقابة بالاستثناء** Control by Exception - فى أبسط صورها - نظام يعطى للمدير إشارات خطر عندما يكون انتباهه مطلوبًا . وهو بذلك يبقى صامتًا فى حالة وجود خطر أو عدم ضرورة إعطاء إهتمام من جانب المدير . والهدف الأساسى من الرقابة بالإستثناء هو تبسيط الوظيفة الإدارية ذاتها - حتى يمكن للمدير أن يكشف المشاكل التى تتطلب إنتباهه ويتجنب المشاكل التى يمكن لمرؤوسيه حلها .

ومن أول الذين طالبوا بضرورة الرقابة بالإستثناء «فريدريك تايلور» فهو يقول «إنه فى ظل مبدأ الاستثناء فإن المدير يجب أن يحصل على تقارير مركزة ملخصة مقارنة تغطى كل العناصر الداخلة فى الإدارة ... حتى هذه التقارير يجب أن تراجع مرة أخرى (بواسطة المدير المساعد) قبل وصولها للمدير . وذلك فيما يتعلق بالاستثناءات المرغوبة والإستثناءات السيئة . حتى يمكن أن تعطيه - فى دقائق معدودة - فكرة شاملة للتقدم الذى حدث أو التأخير. حتى يمكن أن يكون لديه وقت كاف لوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ودراسة أهمية ومدى ملاءمة الأشخاص الذين يعملون بأمرته».

○ مزايا الرقابة بالاستثناء :

إننا نؤمن بضرورة الرقابة بالإستثناء للأسباب الآتية :

١ - توفر الرقابة بالاستثناء وقت المديرين لأنهم يوجهون إهتمامهم إلى عدد قليل من المشاكل الكبيرة... تلك المشاكل التى لها أهمية فقط ... وهى بهذا تقلل الوقت اللازم للتفاصيل والموضوعات القليلة الأهمية التى يمكن للمرؤوسين معالجتها .

٢ - تركز الرقابة بالإستثناء الجهد الإدارى ، فبدل أن يوزع المجهود الإدارى على عدد كبير من مختلف أنواع المشاكل فإن المدير يركز جهده الفكرى والعصبى على مشاكل هامة معينة .

٣ - تقلل الرقابة بالإستثناء من تشتت الذهن ؛ حيث يدق ناقوس الخطر بالنسبة للأمور الخطرة وينصت هذا النظام بالنسبة للأمور التى تسير سيراً طبيعيًا .

٤ - تسهل الرقابة بالاستثناء عمل تغطية إدارية شاملة لأن تركيز المجهودات الإدارية يقوى من نطاق الأعمال الإدارية ، ويقوى نطاق الإشراف وبذلك يمكن دراسة المشروعات المفيدة والهامة والتى كان من الممكن أن تترك دون دراسة .

٥ - تقلل الرقابة بالاستثناء من كثرة اتخاذ القرارات ، لأنه فى ظل هذا النظام يقلل من القرارات الصغيرة حيث ليس من الضرورى مراقبة كل صغيرة وكل كبيرة لمعرفة ما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام. فهذا النظام بطبيعته يسمح للمشاكل الهامة فقط للوصول إلى المدير وبالطبع فإن القرارات بالنسبة لهذه المشاكل قرارات صعبة .

٦ - تشجع الرقابة بالاستثناء على الإستخدام الأمثل للاحصاءات والبيانات التاريخية والحاضرة وبذلك يمكن إتخاذ قرارات رشيدة .

٧ - تستخدم الرقابة بالاستثناء الطاقات البشرية إستخداماً أمثلاً حيث يقوم الأشخاص الأكثر ذكاء وقدرة بالأعمال الصعبة فى حين أن الأعمال الأقل صعوبة يتولاها أشخاص أقل فى الذكاء والقدرة .

٨ - تظهر الرقابة بالإستثناء مصادر الخطر والمشاكل الاستراتيجية وبذلك فإنها تجنب من إتخاذ قرارات بعد وقوع الحوادث مباشرة حيث تكون الأعصاب متوترة والظروف مهتزة .

٩ - توضح الرقابة بالإستثناء معايير ومقاييس كمية ونوعية . وبذلك فإنها تلغى كل آثار التحيز فى الأداء وفى القياس حيث يخضع الأداء والتصرف للقياس .

١٠- إن وجود معايير ومقاييس تسهل من عمل المديرين الجدد حيث يمكنهم الإعتماد على نظام الرقابة بالإستثناء ليوضح لهم المشاكل ومصادر الخطر بدلاً من الإعتماد على خبرتهم لمعرفة هذه الإنحرافات .

١١- تقوى الرقابة بالإستثناء الوعى عند المديرين بالبحث عن الفرص الموجودة وإستغلالها (بالإضافة إلى حل المشاكل) ، أى توجيه الإنتباه للنواحى الإيجابية بعد حل المشاكل التى تظهر .

١٢- تشجع الرقابة بالإستثناء الإتصالات بين جميع الوحدات فى التنظيم ، فالتركيز على النتائج يجعل الإدارة بالإستثناء موجهة للأسباب بصرف النظر عن مكانها فى التنظيم .

○ **حدود أو عيوب الرقابة بالاستثناء :**

يرى البعض أن الرقابة بالإستثناء قد تفهم على أنها نظام مضايقات وبحث عن مشاكل طالما أن التركيز يكون على العقبات والمشاكل والإنحرافات كما يمكن توجيه العيوب الآتية للرقابة بالإستثناء :

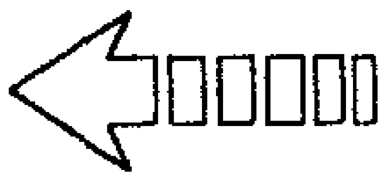
١ - التماثل والجمود فى تصرفات المرؤوسين وإنعدام المبادأة والتفكير الإبتكارى خوفاً من إحداث إنحرافات سيبلغ عنها للإدارة العليا .

٢ - كثرة الأوراق المكتبية نتيجة كثرة التقارير والإحصائيات .

٣ - الإعتماد على عدد كبير من الإحصائيات والبيانات التى قد يكون بعضها غير سليم ، إما نتيجة خطأ فى الملاحظة أو التسجيل أو التبويب .

٤ - عدم إمكان قياس التصرفات الإنسانية .

٥ - فى غياب الإنحرافات قد يعطى المديرون شعوراً ظاهريًا بالإطمئنان لا يستند على حقائق .



٦ نظم وتكنولوچيا المعلومات

○ تكنولوچيا المعلومات :

يمكن تعريف تكنولوچيا المعلومات(*) بأنها **الاجهزة والبرامج والاتصالات السلكية واللاسلكية وإدارة البيانات وأي تكنولوچيا مرتبطة لحفظ أو فرز أو توصيل المعلومات** . ان هذه التكنولوچيات تسمح للمديرين ولجميع العاملين فى مختلف أنحاء المنظمة بالحصول علي المعلومات بطرق لم تكن ممكنة من قبل . وقد ساعد توفير المعلومات لمختلف المديرين والعاملين فى مختلف المستويات والمناصب على تحقيق كفاءة وفعّالية في كل مرحلة من مراحل صناعة القرارات الاستراتيچية وغيرها .

ومن المعروف أن هناك فرق بين البيانات data والمعلومات information. فالبيانات هى بمثابة المادة الخام غير الملخصة وغير المحللة، أما المعلومات فهى البيانات التى تم تحويلها وتحليلها لتكون لها معنى ، ومفيدة لمستخدميها . ومن المعروف أن الاستثمار فى تكنولوچيا المعلومات (فى الأجهزة والبرامج وتوفير المهارات) قد أصبح كبيراً ويلزم الاهتمام بصناعة قرارات مدروسة .. ولا سيما وأن هذه التكنولوچيا تتقدم بشكل مخيف ، وتجعل ما يتوافر حاليًا فى أى مؤسسة فى تقادم مستمر .

(*) Information Technology (I T).

○ نظم المعلومات الإدارية(*) MIS :

نظـم المعلومـات الإداريـة هى مـعلومـات مـعتـمدة على الكمبيـوتـر Computer - based - information يتم تجميعها وتصنيفها وتوزيعها للمديرين لمساعدتهم فى القيام بوظائفهم الإدارية . وتختلف نظم المعلومات الإدارية عن نظم المعلومات التشغيلية(**) OIS بأن الأخيرة نظم تساعد وتدعم العمليات اليـومية كما تدعم عـمليات العاملين على خط التنفيذ . معنى هذا أن نظم المعلومـات الإدارية تسـاعـد المديرين على صناعـة القـرارات والمتـابعـة الاستـراتيـجيـة والتـكتيكيـة، بينمـا تساعـد نظم المعلومـات التشـغيليـة فى الإجراءات والتشغيل اليومى والمتابعة اليومية .

ويبذل خبراء الكمبيوتر وقتًا لتكوين شبكات معلومات networks لربط إدارات أو أشخـاص بعضـها ببعض فى أماكن متـفرقـة بهدف المشاركة فى المعلومـات المتاحة . فمن المعروف أن الكمبيـوتر الشخصى PC لا يسـتطيع الاتصـال بكمـبيـوتر آخر للمـشاركـة فى المعلومـات . ولذلك فـإن «شـبكة المعلومـات»تسمح ببناء قنوات اتصال بين الموظفين أو بين مجموعـة شركات بصرف النظر عن أماكنهم .

ان وجود نظم معلومات إدارية أو تشغيلية أوشبكات معلومات يحقق الكفاءة والسرعة فى تبادل المعلومـات وصناعة القرارات والمتابعـة ولكنه لا يضـمن استـخدامهـا إلا إذا تم عـمل ترتيبـات بحيث تشـجع الناس على هذا الاسـتـخدام والاستـفـادة من هذه التكنولوچيـا المتـاحـة . هذا ومن الضـرورى تفصيل المعلومات طبقًا لاحتياجات مستخدميها .

(*) Management Information Systems (MIS).

(**) Operations Information Systems (OIS).

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

الصورة الذهنية	Image
معايير	Standards, Criteria
العائد على الاستثمار	Return On Investment (ROI)
العائد على رأس المال المستخدم	Return On Capital Employed (ROCE)
معدل العائد على حق الملكية	Return On Equity (ROE)
معدل ربحية السهم	Price - Earning ratio (PER)
بطاقة الأهداف المتوازنة	Balanced Scorecard
نظام الرقابة بالمعايير الرباعية المتوازنة	Balanced Scorecard Control System
وحدات الأعمال الاستراتيجية	Strategic Business Units (SBU)
الانطباع عن الحقائق	Subjective Knowledge of Reality
الرأى العام	Public Opinion
نظام «دى بونت» للرقابة	«Du Pont» Control System
خرائط نقطة التعادل	Break - even - point
الرقابة بالاستثناء	Control - by - Exception
نظم المعلومات الإدارية	Management Inforormation Systems (MIS)
نظم المعلومات التشغيلية	Operations Information Systems (OIS)
تكنولوجيا المعلومات	Information Technology (IT)
معلومات معتمدة على التكنولوجيا	Computer - based - information

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - ماذا يحدث لو تركنا كل شيء يجرى دون رقابة ؟

٢ - الرقابة وظيفة من وظائف كل مدير .. ما رأيك ؟

٣ - تمر عملية الرقابة بأربع مراحل متباينة .. ما هى ؟

٤ - للرقابة مزايا خلاف كونها متابعة عملية التنفيذ ومقارنة التخطيط .. ما هى ؟

٥ - اشرح كيف تكون الرقابة شاملة لمختلف الأنشطة فى مختلف الأوقات فى مختلف الأماكن فى نفس الرقت ؟

٦ - تطور مفهوم الرقابة فى القرن الـ ٢١ عنه فى القرن الـ ٢٠ .. كيف ؟

٧ - هل توافق على أن يقوم الموظفون أنفسهم بتصميم معايير الأداء؟ لماذا ؟

٨ - هل توافق على ان يكون لكل موظف الحق فى استرجاع المعلومات التى تهمه لكى يراقب على نفسه ؟ لماذا ؟ هل لذلك علاقة بنظرية «التمكين» فى القرن الـ ٢١ ؟

٩ - ما هى خصائص نظام الرقابة الفعّالة ؟ وهل من الضرورى أن يرتبط نظام الرقابة بالاهداف أو الاستراتيجية ؟ لماذا ؟ كيف ؟

١٠- هل من الضرورى قبول الموظفين لمعايير الرقابة الموضوعية ؟ لماذا ؟

١١- ما هو تأثير المتغيرات العالمية المعاصرة على تصميم نظام للرقابة ؟

١٢- ما هى المعايير المالية التقليدية ؟ وهل صحيح أنه انتهى الزمن الذى كانت فيه المعايير المالية فى قمة المعايير ؟ لماذا ؟

١٣- يقال أن الأهداف غير المالية مهمة مثل الأهداف المالية .. ما هى هذه الأهداف غير المالية ؟ وما ورأيك فى درجة أهميتها ؟

١٤- ما هى الأهداف الرباعية للمنشأة ؟ اذكر اسم كتاب يتناول تلك الأهداف الرباعية بالتفصيل مبينًا اسم المؤلف والناشر وسنة النشر ؟

١٥- لماذا يطلق البعض على «الأهداف الرباعية المتوازنة» بأنها كذلك ؟ ما المقصود بأنها متوازنة ؟

١٦- يقال أن «الأهداف الرباعية المتوازنة» متتابعة أيضًا .. اشرح هذا التتابع ويا حبذا لو قمت برسم شكل يوضح هذا التتابع ؟

١٧- لكل هدف من «الأهداف الرباعية المتوازنة» مجموعة معايير لقياس تلك الاهداف أو النتائج .. ما هى ؟

١٨- ما هى معايير القياس المرتبطة بتعلم ونمو العاملين ؟

١٩- ما هى المعايير المرتبطة بالعمليات الداخلية ؟

٢٠- ما هى المعايير المرتبطة بالعملاء ؟ وهل يكفى معيار رضا العملاء أو ربحيتهم فى مجال المعايير المرتبطة بالعملاء ؟

٢١- ما هى المعايير المالية ؟ هل يختلف معدل نمو العائد عن معدل العائد على الاستثمار ؟

٢٢- هل من الصواب الإصرار على أن المعايير المالية هي التي تتحدد بالربحية ؟ هل من الممكن اعتبار تخفيض التكاليف من المعايير المالية؟ وماذا عن السيولة ؟ ماذا عن هيكل التمويل ؟

٢٣- ما هي أهداف ومعايير ومداخل زيادة انتاجية العاملين ؟

٢٤- ما هي أهداف ومعايير ومداخل تحسين العمليات الداخلية بالمنشأة ؟

٢٥- ما هي أهداف ومعايير ومداخل تحقيق رضا العملاء ؟

٢٦- ضع نظامًا متكاملاً للأهداف والمعايير الرقابية **المتوازنة** لإحدى البنوك التي تعرفها ؟

٢٧- ضع نظامًا متكاملاً للأهداف والمعايير الرقابية **المتوازنة** لإحدى شركات التأمين ؟

٢٨- اذكر أربع كلمات تمثل مجالات الرقابة الحديثة في المنشأة ؟

٢٩- ضع نظامًا للرقابة يربط بين الربحية ونمو الدخل ورضا العاملين وولائهم وجودة الخدمات الداخلية ورضا العاملين وانتاجيتهم . ويا حبذا لو رسمت شكلاً يوضح تلك العلاقات السببية .

٣٠- يقترح «توم بيترز» مجموعة من المقاييس الرقابية الجديدة غير التقليدية للقرن الـ ٢١ .. ما هي هذه المقاييس ؟ وما هو رأيك في كل منها ؟

٣١- ما هو المقصود بالصورة الذهنية للمنشأة ؟ وهل هناك صورة ذهنية واحدة لكل منشأة ؟ أم تتعدد باختلاف المصالح والجماهير المتعاملة مع المنشأة ؟ هل تختلف الصورة الذهنية باختلاف الزمن ؟ كيف ؟

٣٢- يرى البعض أن الصورة الذهنية غالبًا ما تتكون على اساس انطباعات الناس عن الحقائق وليس على أساس الحقائق .. ما رأيك ؟ اشرح مع ضرب الأمثلة ؟

٣٣- هل صحيح أنه يمكن استخدام الصورة الذهنية للمنشأة للرقابة علي أعمال المنشأة ؟ كيف ؟ كيف يمكن قياس الصورة الذهنية للمنشأة ؟

٣٤- اشرح نظام «دى بونت» Du Pont الكلى للرقابة ؟ مبينًا عناصره على وجه التحديد ؟ هل تعتقد أن هذا النظام قوى للرقابة الكلية ؟ ما هو سبب شهرة هذا النظام ؟

٣٥- ما هى أشكال التقارير ؟ ومتى تستخدم ؟ وما هى الأشكال التى تفضلها شخصيًا ؟ متى ؟

٣٦- ما هى شروط إعداد التقارير ؟ وما هى أهمية استخدام الحاسب الآلى فى توفير الدقة والسرعة ؟

٣٧- ما معنى الرقابة بالاستثناء ؟ ما مزاياها ؟ وما عيوبها ؟

٣٨- ما الفرق بين البيانات والمعلومات ؟

٣٩- ما الفرق بين نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات التشغيلية ؟

٤٠- ما هو المقصود «بشبكة المعلومات» ؟ وما هى مزايا توافرها ؟

٣٩- ما أهمية تكنولوجيا المعلومات فى الرقابة السريعة المنضبطة ؟ وضح ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Richard L. Daft : ***Management,*** 4th ed. Orlando, FL. : The Dryden Press 1997 , p 628 .

Michael Goold & John Quinn : ***Strategic Control Milestones for Long Term Performance.*** The Economist Book Ltd, 1990, pp. 14 - 15 .

Daft : ***Management.*** op. cit. p. 649 .

Robert Koplan & David Norton : ***The Balanced Scorecard*** : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

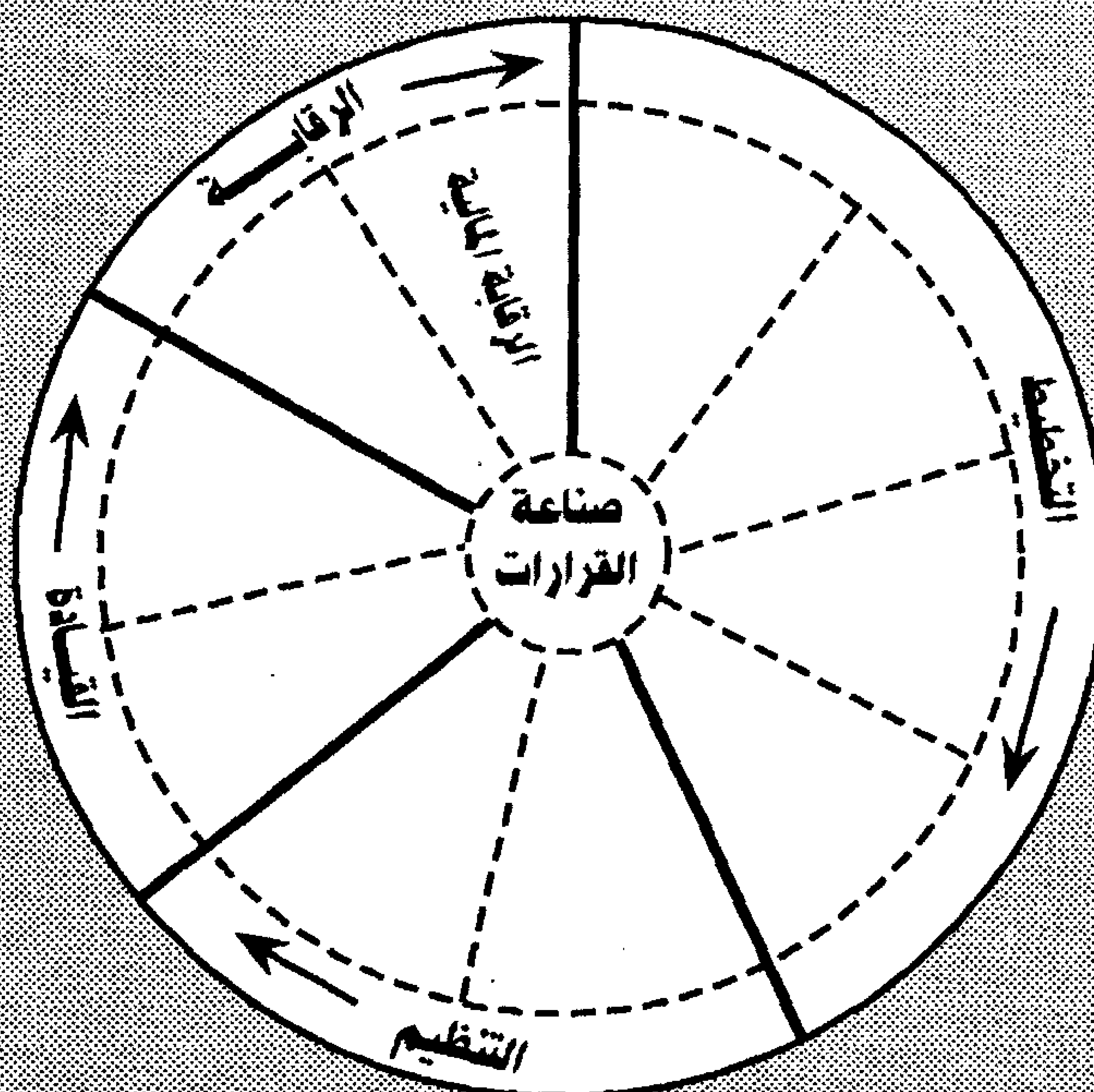
مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***الإدارة بالأهداف والنتائج*** (القاهرة : مكتبة عين شمس ، الطبعة الرابعة ١٩٩٩) .

★ ★ ★

١٢

الرقابة المالية



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على:

١ - مجالات الرقابة المالية وأهداف كل مجال رقابى مالى .

٢ - النسب المالية : تكوينها ومدلولاتها .

٣ - نقاط قوة وضعف النسب المالية .

٤ - طبيعة عملية مراجعة الحسابات وأهميتها .

موضوعات الفصل

١ مجالات الرقابة المالية واهدافها .

٢ النسب المالية : تكوينها ومدلولاتها .

٣ نقاط قوة وضعف النسب المالية .

٤ مراجعة الحسابات .

٥ معايير تشغيلية إضافية .

١ مجالات الرقابة المالية وأهدافها

نبين فيما يلى سبع مجالات للرقابة المالية وهدف كل منها[١] :

أولاً : السيولة : قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل .

ثانياً : رأس المال العامل : قدرة الشركة على استخدام رأس المال العامل (النقدية + المخزون + المدينون) بحيث لا يكون أكثر من اللازم (كفاءة رأس المال العامل) .

ثالثاً : هيكل التمويل : مدى ملاءمة الالتزامات طويلة الأجل للشركة فى ضوء ظروفها (ملاءمة هيكل التمويل) .

رابعاً : الحماية الربحية : مدى قدرة الشركة على تحقيق أرباح كافية لتغطى التزاماتها بدفع الفوائد الناتجة عن عمليات اقتراض أموال .

خامساً : استخدام الأصول الثابتة : قدرة الشركة على استخدام الأصول الثابتة استخداماً أمثل (كفاءة استخدام الأصول الثابتة) .

سادساً : ربحية الأصول المستثمرة : قدرة الشركة على تحقيق أرباح ملائمة بالنسبة لأصولها المستثمرة (أصول ثابتة + أصول متداولة) .

سابعاً : كفاءة عمليات التشغيل : مدى قدرة الشركة على تحقيق أرباح ملائمة بأقل التكاليف (إنتاج وتسويق وعمالة وإدارية ومالية).

ونبين فيما يلى إطار النسب المالية الأساسية :

(١) للتوسع راجع للمؤلف : *الإدارة المالية* : منهج اتخاذ قرارات(القاهرة : مكتبة عين شمس) .

٢ النسب المالية: تكوينها ومدلولاتها

نبين فيما يلى الإطار العام للنسب المالية لكل مجال من مجالات التحليل المالى :

هدف التحليل معرفة	النسب أو المعدلات
أولاً : السيولة	١ - نسبة التداول ٢ - نسبة السيولة السريعة ٣ - معدل الفاصل الزمنى الدفاعى
ثانيًا : كفاءة رأس المال العامل	٤ - معدل دوران المخزون ٥ - متوسط فترة التحصيل
ثالثًا : هيكل التمويل : الالتزامات طويلة الأجل	٦ - معدل التمويل بالقروض ٧ - نسبة الديون إلى حق الملكية
رابعًا : الحماية الربحية	٨ - معدل تغطية الفوائد ٩ - معدل تغطية الأعباء الثابتة (الفوائد والإيجار) .
خامسًا : كفاءة إستخدام الأصول الثابتة	١٠- معدل دوران الأصول الثابتة ١١- معدل دوران إجمالى الأصول
سادسًا : ربحية الأصول المستثمرة	١٢- معدل العائد على إجمالى الأصول ١٣- معدل العائد على حق الملكية ١٤- معدل السعر للربح (بالنسبة للسهم)
سابعًا : كفاءة التشغيل	١٥- نسب قياس كفاءة التشغيل

أولاً: السيولة

١ نسبة التداول:

نسبة التداول هى المعيار الشائع لقياس السيولة قصيرة الأجل طالما أنها تبين مدى إمكان الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التى يمكن تحويلها إلى نقدية فى مدة زمنية متفقة مع آجال القروض .

ويتم حساب معدل التداول بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

والأصول المتداولة هى الأصول التى تتحرك فى الأحوال العادية أو المراحل المختلفة للإنتاج والتوزيع حتى تصبح نقدية أو ما يعادلها وهى تشمل النقدية فى الصندوق وفى البنك ، أوراق القبض قصيرة الأجل ، الحسابات المدينة ، المخزون السلعى (بضاعة جاهزة وتحت التشغيل ومواد خام) ، مدفوعات مقدمة عن بضائع ، أوراق مالية من الدرجة الأولى وقابلة للبيع . هذا ولا تعتبر المصروفات المدفوعة مقدمًا - لغرض احتساب نسبة التداول - من الأصول المتداولة باعتبار أن هذه المصروفات لا يمكن تحويلها إلى نقدية .

أما الخصوم المتداولة فهى الديون التى على المنشأة وتستحق الدفع خلال عام وغالباً ما تتم هذه الديون نتيجة العمليات العادية للمنشأة وتتطلب الدفع

فى تواريخ قريبة وتشمل الخصوم المتداولة الحسابات الدائنة وأوراق الدفع وحسابات البنوك الدائنة والقروض والإيداعات والأتعاب المقبوضة مقدماً ومخصصات الضرائب المستحقة الدفع والأرباح المعلن عن توزيعها ولم تصرف بعد ومخصصات الخسائر المحتملة .

ويرى خبراء التحليل المالى أنه إذا كان معدل التداول ٢ مرة (٢:١) فإنه يكون مقبولاً لحماية الدائنين . والسبب فى الإصرار على أن الأصول المتداولة يجب أن تكون ضعف الخصوم المتداولة هو أن القيمة الدفترية للأصول يمكن أن تتقلص إلى ٥٠٪ عند التصفية على افتراض أنه ليس هناك ديون طويلة الأجل . إن هذا المعدل ٢:١ مازال سائداً فى الأوساط المالية باعتباره مؤشراً نحو سيولة المشروع قصيرة الأجل أى إمكان الوفاء بالقروض قصيرة الأجل من الأصول التى يمكن تحويلها إلى نقدية فى مدة زمنية متفقة مع آجال القروض كما سبق أن ذكرنا . **وإن كان الأفضل هو عمل جدول الاستحقاقات بغية تحقيق دقة أكبر فى التحليل .**

٢ نسبة السيولة السريعة Acid-Test Ratio :

يتم احتساب نسبة السيولة السريعة بطرح المخزون السلعى من الأصول المتداولة وقسمة الباقى على الخصوم المتداولة على أساس أن المخزون السلعى هو أقل أصول المتداولة سيولة .

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون السلعى}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

وتعتبر هذه النسبة اقوى من نسبة التداول حيث أنها تغفل المخزون السلعى من قدرة المنشأة على الوفاء فى الأجل القصير على اعتبار أنه قلما يتطلب الأمر بيع المخزون السلعى (وتحويله إلى أوراق قبض أو نقدية) للوفاء بالخصوم المتداولة . إن المخزون السلعى هو أقل الأصول المتداولة سيولة وإذا تم بيعه اضطرارياً فغالباً ما يتم ذلك بخسارة .

ويذهب البعض إلى تكوين نسبة النقدية (المعدل النقدى) ويتم ذلك بقسمة النقدية على الخصوم المتداولة . أى أنه فى مقابل كل ١ جنيه على الشركة فإن الشركة تحتفظ بثلثه نقدية .

٣ معدل الفاصل الزمنى الدفاعى الاساسى Basic Defensive Interval :

يتكون هذا المعدل كالآتى :

$$\frac{\text{الأصول الدفاعية الإجمالية}}{\text{مصروفات التشغيل اليومية المتوقعة}}$$

وتشمل الأصول الدفاعية مايأتى : النقدية ، الأوراق المالية القابلة للبيع ، الحسابات المدينة (وأوراق القبض) . ويقال إنها «دفاعية» **لانها اصول سهلة التحويل إلى نقدية تدافع عن المشروع فى مقابلة احتياجات التشغيل النقدية اليومية** . إن خارج القسمة بمثابة الفاصل الزمنى أو عدد الأيام التى تستطيع المنشأة أن تعمل معتمدة على الأصول الثابتة الموجودة دون الاعتماد على تدفقات نقدية من المبيعات أو أية مصادر أخرى .

وهناك عدة انتقادات يمكن توجيهها للفاصل الزمنى الدفاعى :

أولها أننا افترضنا إمكان تحصيل الحسابات المدينة حتى بعد استبعاد الديون المشكوك فيها . إن المشكلة ليست عندما تكون الأحوال عادية ولكن المشكلة تكون عندما تكون الأحوال غير عادية ... عندما يتلكأ المدينون فى دفع ديونهم . وانتقاد آخر هو أننا نفترض أننا لن نلجأ إلى الاقتراض من البنوك لسداد احتياجات التشغيل اليومية وبالتالى فإن الصورة قد تكون غير حقيقية . على أنه يمكن عمل تلك التسويات فى التحليل .

وبالرغم من ذلك فإن البعض يرى أن **هذا المعيار يعطى صورة أفضل للسيولة أكثر من معايير السيولة السابق عرضها .**

ثانيا : كفاءة رأس المال العامل

٤ معدل دوران المخزون Inventory Turnover :

إن معدل دوران المخزون يوضح السرعة التى يتم بها تحويل المخزون إلى حسابات مدينة عن طريق المبيعات.

يتم حساب معدل دوران المخزون كمؤشر لسيولة المخزون كالآتى :

$$\text{معدل المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

لقد افترضنا هنا أن رصيد المخزون هو ذاته متوسط المخزون وإلا كان

من الضرورى العثور على رصيد المخزون أول المدة وإضافة رصيد المخزون آخر المدة وقسمة الناتج على ٢ لنحصل على متوسط المخزون . وربما يكون من الضرورى حساب متوسط المخزون بشكل أكثر دقة إذا كان هناك تغييرات عنيفة فى أرصدة المخزون .

ويعتبر حجم المخزون السلعى من أهم البنود التى ترتكز عليها عمليات التحليل . فالأصول العلمية تتطلب أن يكون المخزون السلعى أقل ما يمكن حتى لا يكون هناك استثمارات عاطلة وفى نفس الوقت بكميات تكفى لتدفق عمليات الإنتاج والتوزيع . فالمخزون السلعى الزائد عن الحد غالبًا ما يحدث خسائر كبيرة إذا تطلب الأمر التخلص منه . وفى الشركات الجديدة غالبًا ما يكون المخزون كبيراً نسبيًا لأن إدارة الشركة لم تستطع وضع المعايير السليمة التى بموجبها تخطط المخزون السلعى(*) .

(*) إن العلاقة بين المبيعات وبين المخزون السلعى تمثل نوعاً من المعايير التى يمكن استخدامها فى التخطيط. هذا ويمكن زيادة العلاقة بين صافى المبيعات والمخزون السلعى بثلاث طرق : بالاحتفاظ بصافى المبيعات فى مستوى ثابت مع الإقلال من مستوى المخزون السلعى ، أو بزيادة المبيعات مع الاحتفاظ بنفس مستوى المخزون السلعى ، وأخيراً بزيادة المبيعات وإنقاص المخزون السلعى فى نفس الوقت .

ومعدل دوران المخزون يعبر عن النسبة بين تكاليف البضاعة المباعة وبين متوسط المخزون السلعى أثناء السنة أو متوسط المخزون الشهرى ، ومن الواضح أن هذه النسبة دائماً غير دقيقة حيث أن المخزون السلعى يشمل بضاعة جاهزة وتحت التشغيل ومواد خام ولذلك فإنه يكون من المفضل عمل المقارنة بين الوحدات المباعة وبين المخزون بالوحدة .

وليس من السهل بدراسة الميزانية معرفة متوسط المخزون السلعى أثناء السنة إلا إذا كان المشروع يعمل فى ظروف لا يتقلب فيها مستوى الأعمال تقلباً كبيراً . فغالبًا ما يتم الجرد وعمل الحسابات الختامية حينما يكون مستوى المخزون السلعى منخفضًا ، ولذلك قد يكون من المفضل أخذ متوسط المخزون فى أعلى وفى أقل مستوى له .

على أنه إذا كانت تكاليف البضاعة المباعة متاحة للمدير المالى فإن هذه البيانات غالباً ما لا تكون متاحة للقائم بالتحليل من خارج المشروع ، لذلك فغالباً ما يتم الاعتماد على رقم المبيعات كما هو وإن لم يكن دقيقاً إلا أنه يعبر عن العلاقة تعبيراً تقديريًا .

إن زيادة حجم المخزون السلعى عن الحجم الملائم مثل زيادة الاستثمار فى الأصول الثابتة وكبر حجم الديون .. كل ذلك يسبب الإعسار المالى . فزيادة حجم المخزون السلعى عن المعدل الطبيعى يعتبر عبئاً على المشروع ، الأمر الذى قد يحدث خسائر كبيرة نتيجة التقادم والتغير فى الطراز . هذا إذا لم يحدث انخفاض كبير فى الأسعار . وليس من السهل معرفة الحجم الأمثل للمخزون فلكل صناعة ظروفها الخاصة ومن الممكن فى حالة توافر البيانات مقارنة هذا المعدل بين المشروعات فى الصناعة المماثلة .

٥ متوسط فترة التحصيل Average collection period :

لما كانت مكونات الأصول المتداولة تثير مشاكل كثيرة فإن المحلل المالى يجد أنه لابد من دراسة مكونات الأصول المتداولة كل على حدة من أجل تقييم السيولة . فالحسابات المدينة ربما تكون أبعد ما تكون عن أصول متداولة . إن اعتبار الحسابات المدينة كلها أصولاً سائلة - فى الوقت الذى تكون فيه نسبة كبيرة منها قد استحقت ولم تحصل - يظهر سيولة للمنشأة أكبر من الحقيقة . إن الحسابات المدينة تكون سائلة حقيقة إذا كان من الممكن تحصيلها فى غضون وقت معقول . ومن أجل تحليل الحسابات المدينة فإننا نستخدم متوسط فترة التحصيل .

ويمكن حساب متوسط فترة التحصيل بالطريقة الآتية :

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{\text{رصيد الحسابات المدينة} \times \text{عدد أيام السنة}}{\text{المبيعات الآجلة السنوية}}$$

يقيس مؤشر متوسط فترة التحصيل الفترة التى تمر على الحسابات المدينة لكى يتم تحصيلها بواسطة المنشأة أو ببساطة كفاءة استخدام جزء أساسى من رأس المال العامل . وهى مفيدة فى أنه يمكن بواسطتها المقارنة بينها وبين شروط منح الائتمان . فإذا كان متوسط فترة التحصيل ٣٦ يوماً فى حين أن شروط الائتمان هى ٢٠ يوماً فإن ذلك يعنى أن العملاء - فى المتوسط - لا يقومون بدفع ديونهم فى الميعاد . فإذا كانت هذه الحالة مستمرة فى الماضى فإن ذلك يعنى ضرورة إعادة النظر فى شروط الائتمان واتخاذ إجراءات أكثر حزمًا فى التحصيل .

إن متوسط فترة التحصيل تبين لنا - فى المتوسط - عدد الأيام التى تبقى فيها الحسابات المدينة غير محصلة .

ويقترح خبراء التحليل المالى ضرورة إعداد ودراسة «جدول أعمار الحسابات المدينة» حيث يتم تصنيف الحسابات المدينة على أساس فترة الاستحقاق .

ثالثا : هيكل التمويل : الالتزامات طويلة الأجل

٦ **نسبة الديون** (الديون التى على المنشأة إلى إجمالى الأصول) :
Debt Ratio (to Total Assets)

يتم احتساب نسبة الديون بقسمة الديون التى على المنشأة إلى إجمالى الأصول . وهذا المعدل يقيس الأموال التى قدمها الدائنون إلى إجمالى الأموال المستثمرة فى المنشأة . ويهم الدائنين أن تكون هذه النسبة منخفضة لأن معنى

ذلك أنهم فى أمان ، أما أصحاب رؤوس الأموال فى المنشأة فيهمهم أن تكون النسبة مرتفعة لزيادة العائد على أموالهم ولاسيما فى أوقات الرواج .

ويتم احتساب نسبة الديون التى على المنشأة كالآتى :

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالى الأصول} = \frac{\text{إجمالى الديون}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

ويرى البعض أن نسبة إجمالى الديون إلى إجمالى رأس المال الدائم (حق ملكية + قروض طويلة الأجل) أفضل من نسبة إجمالى الديون إلى إجمالى الأصول حيث يكون الفرق هوالقروض قصيرة الأجل على اعتبار أنها ليست من مكونات التمويل الدائم .

٧ نسبة الديون إلى حق الملكية Debt -to-equity ratio :

يتم حساب هذا المعدل بقسمة إجمالى الديون (طويلة الأجل وقصيرة الأجل) على حق الملكية .

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالى حق الملكية} = \frac{\text{إجمالى الديون}}{\text{حق الملكية}}$$

وعندما تكون الأصول غير الملموسة كبيرة يصبح من الضرورى طرحها من حق الملكية .

رابعاً: الحماية الربحية

٨ معدل تغطية الفوائد Times Interest Earned :

يتم احتساب هذا المؤشر بقسمة الأرباح قبل احتساب الفوائد والضرائب على الفوائد المحتسبة .

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد المحتسبة}}$$

إن هذا المعدل يقيس مدى الانخفاض المسموح فى الأرباح دون «خجل مالى» - الذى ينتج من عدم قدرة المنشأة على الوفاء بالفوائد السنوية وهو ما قد يؤدى إلى إجراء قانونى وبالتالي إلى الإفلاس .

يلاحظ أن صافى الربح قبل الضرائب هو الذى يدخل فى بسط النسبة . ونظراً لأن الضرائب تحتسب بعد طرح الفوائد فإن القدرة على دفع الفوائد لا تتأثر بالضرائب على الأرباح .

هذا ويجب مقارنة هذه النسبة - مثل باقى النسب - بالنسب السائدة فى الصناعة أو بنفس النسبة للشركة فى السنين السابقة مثلها فى ذلك مثل أى مؤشر آخر .

٩ عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة Fixed Charges Coverage :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة الأرباح قبل احتساب الضرائب على إجمالى الأعباء الثابتة (الفوائد+ الايجار المدفوع).

$$\text{عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{الأرباح قبل احتساب الضرائب}}{\text{الأعباء الثابتة (الفوائد + الايجار المدفوع)}}$$

وتأتى أهمية هذا المعدل من أن المشكلات المالية يمكن أن تنشأ من عدم القدرة على دفع الأعباء الثابتة بما فيها الفوائد . ومن الأهمية بمكان مقارنة المعدل المستخرج بالمعدل السائد فى الصناعة .

خامساً : كفاءة استخدام الأصول الثابتة

١٠ معدل دوران الأصول الثابتة Fixed Assets Turnover :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على الأصول الثابتة .

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

والأصول الثابتة هى الأصول التى لا يمكن بسهولة تحويلها إلى نقدية فى العمليات العادية للمنشأة وعلى هذا فهذه الأصول ليست خاضعة للشراء أو البيع الدورى فهى دائمة إلى حد كبير . وتشمل الأصول الثابتة : الأراضى والمبانى والعدد والآلات والأثاث والسيارات والتحسينات الرأسمالية .. إلخ .

ويقيس هذا المعدل مدى استخدام الأصول الثابتة لأقصى طاقة بها . فإذا كان المعدل منخفضًا فإن معنى ذلك الحذر من عمل أى توسعات رأسمالية جديدة حيث يكون من الضرورى أولاً استخدام الأصول الثابتة الموجودة لطاقاتها القصوى .

١١ معدل دوران إجمالى الأصول Total Assets Turnover :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة المبيعات على إجمالى الأصول . وهو يقيس درجة استخدام الأصول لطاقاتها القصوى . فإذا كان المعدل منخفضًا فمعنى ذلك أن المنشأة لا تقوم بحجم أعمال يتناسب مع حجم استثماراتها فى الأصول .

$$\text{معدل دوران إجمالى الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

ولذلك فمن الضرورى إما زيادة حجم الأعمال - مع ثبات الأصول - أو التخلص من بعض الأصول أو إتباع الأسلوبين معًا .

سادسًا : ربحية الأصول المستثمرة

١٢ نسبة العائد على إجمالى الأصول Return on Total Assets :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافى الربح بعد الضرائب على إجمالى الأصول (تستبعد أى أصول غير ملموسة) .

$$\text{نسبة العائد على إجمالى الأصول} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{إجمالى الأصول}}$$

ويقيس هذا المعدل درجة الإنتاجية النهائية للأصول أى درجة العائد النهائى وهو يرتبط إلى حد كبير بربحية المبيعات وبدوران إجمالى الأصول .

١٣ نسبة العائد على حق الملكية Return on Net Worth :

يتم احتساب هذا المعدل بقسمة صافى الربح بعد الضرائب على حق الملكية .

$$\text{نسبة العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافى الربح بعد الضرائب}}{\text{حق الملكية}}$$

ويعتبر حق الملكية محاسبيًا من الخصوم باعتبار أنه ديون لهيئة خارجة عن المنشأة ... لأصحابه . ويتمثل حق الملكية فى كافة الخصوم التى تئول لأصحاب المنشأة بعد دفع كافة الديون التى عليها . وحق الملكية يشمل : رأس المال (الأسهم الممتازة والأسهم العادية) وفائض رأس المال والأرباح غير الموزعة والاحتياطيات . ويقيس هذا المعدل ربحية الأموال المملوكة .

إذا كان هذا المعدل منخفضًا فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى سياسات المشروع وإذا كان منخفضًا باستمرار فإن الأمر يتطلب إعادة النظر فى كيان المنشأة ككل أو إعادة النظر فى استمرار الإدارة العليا فربما يتطلب الأمر الخروج من ميدان النشاط الذى تزاوله المنشأة لميدان آخر .

سابعًا : الكفاءة الإنتاجية (كفاءة التشغيل)

١٤ نسب قياس كفاءة التشغيل :

إن معدلات التشغيل من أهم الأدوات التحليلية لقياس الكفاية الإنتاجية للمشروع . فهى عبارة عن علاقات نسبية بين مفردات الأرباح

والخسائر بعضها ببعض ، ومن أمثلة معدلات التشغيل المعدلات الآتية :

- تكاليف المبيعات كنسبة مئوية من المبيعات .
- إجمالى مصروفات التشغيل بالنسبة لصافى المبيعات .
- إجمالى مصروفات البيع بالنسبة لصافى المبيعات .
- وهكذا ...... الخ .

إن معظم الأرقام تنسب إلى : صافى المبيعات أو إجمالى المصروفات وغالباً ما يتم عمل هذه النسب لعدد من السنين ، حتى يمكن معرفة اتجاهات الكفاية الإنتاجية فى المشروع وحالة التشغيل ، وفى البلاد التى تتوافر فيها الإحصائيات يمكن مقارنة هذه المعدلات مع معدلات التشغيل للمشروعات الأخرى ذات الظروف المماثلة .

١٥ معدل السهم / للربح Price Earning Ratio :

يقيس هذا المعدل قيمة السهم فى البورصة بالنسبة للربح الموزع للسهم.

$$\text{معدل السهم للربح} = \frac{\text{قيمة السهم فى البورصة}}{\text{الربح الموزع للسهم}}$$

فكلما كان هذا المعدل صغيراً دل ذلك على جاذبية سعر السهم . وهذا المعدل يكون له قيمة كبيرة لتداول الأسهم فى البورصة . وعادة ما يتم نشره فى معدلات التداول فى البورصات المالية .

٣ نقاط قوة وضعف النسب المالية

نقاط قوة النسب المالية

m **نموذج النسب للتنبؤ بالإفلاس :**

قام بعض خبراء التحليل فى أمريكا باختبار عدد من المعدلات القليلة تكون بمثابة مقاييس للتنبؤ بالإفلاس وقد توصلوا إلى أن تلك المعدلات هى :

نموذج نسب التنبؤ بالافلاس

أولاً : راس المال العامل إلى إجمالى الاصول .

ثانيـًا : الارباح المحتجزة إلى إجمالى الاصول .

ثالثـًا : الارباح قبل الفوائد والضرائب إلى إجمالى الاصول .

رابعـًا : القيمة السوقية لحق الملكية إلى القيمة الدفترية للقروض .

خامسـًا: المبيعات إلى إجمالى الاصول .

وبإستـخدام هذه المعـدلات تأكـد لديهم دقـة ذلك النمـوذج فى التنبـؤ بالإفلاس. هذا ولم نطلع على دراسات لهذه النسب فى مصر أو العالم العربى.

m **النسب المالية المرجعية :**

من الأهميـة بمكان مقارنة الموقف النسبى لمنشأة بين المنشآت الأخرى ، ذلك أن الإعتماد على نسب المنشأة ذاتها سواء بمقارنة التطور فى سنة بالنسبة لسنة أخرى أو بمقارنة النسب الفعلية بالنسب المستهدفة ربما يكون مضللاً .

فربما تكتشف الشركة أنها تتطور وتتقدم ولكن رغم ذلك قد تكتشف أن الشركات الأخرى تتطور وتتقدم بمعدل أسرع . ان المنشأة الناهضة يجب ألا تكون مثل الشخص الصاعد على سلم فى مركب يغرق . فإذا اكتشفت شركة من الشركات أن معدل العائد على الإستثمار بالنسبة للشركة قد زاد من ١٠٪ إلى ١٥٪ فقد تعتقد أنها فى تقدم فى حين أنها لو علمت أن الشركات الأخرى حققت عائداً لا يقل عن ٢٠٪ فإن معنى ذلك أن الاعتماد على مؤشراتها الذاتية كان مضللاً .

لكى لا تكون مثل الشخص الصاعد على سلم فى مركب يغرق فإنه من الضرورى المقارنة بالنسب **المرجعية** لمنافسين فى نفس الظروف أو للصناعة ككل .

نقاط ضعف النسب المالية

إن نسب التحليل المالى السابق تكوينها مثل ترمومتر الحرارة فبعض الناس لا يعرفون كيفية القياس . وإذا تمكنوا من القياس فربما يكونون رايًا خاطئًا . وإذا كونوا رايًا صائبًا فربما لا يستطيعون أن يستفيدوا بما وصلوا إليه من حقائق. إن أكثر الأمور خطورة هو عدم معرفة المحلل لنقط الضعف فى النسب المالية . ويمكننا تمييز نقط الضعف التالية :

إن نسب التحليل المالى السابق تكوينها مثل ترمومتر الحرارة فبعض الناس لا يعرفون كيفية القياس . وإذا تمكنوا من القياس فربما يكونون رايا خاطئا . وإذا كونوا رايا صائبا فربما لا يستطيعون أن يستفيدوا بما وصلوا إليه من حقائق .

١ - **النسب المالية عبارة عن علاقات بين ارصدة (او بنود) فى يوم معين : يوم اقفال الميزانية** وهى على هذا لا تظهر التغيرات التى حدثت على مر السنة . وإذا كانت الميزانية تصور فى نهاية ديسمبر فغالباً ما يتميز هذا الشهر بأنماط معينة سواء نتيجة إنعكاسات موسمية أو تصرفات إدارية معينة للاستفادة من اقفال الدفاتر .

إن النسب المالية - وهذا يجب أن يكون واضحاً تماماً - **مرتبطة بيوم معين** : اليوم الذى تقفل فيه الحسابات وهذا الأمر يحد من فائدة إستخدام المعدلات فهى علاقات عن ظواهر فى حالة سكون . فى يوم معين وربما فى ساعة معينة .

٢ - **بعض النسب المالية إجماليات وهى غالباً ما تكون مضللة** مثل نسبة التداول فالبسط والمقام عبارة عن إجماليات تختلف فى نوعيتها وتاريخ استحقاقها .. وبالتالى فالإعتماد على الإجماليات مضلل .

٣ - **إن المعالجة المحاسبية** لأى بند من بنود الميزانية **تؤثر على نتيجة التحليل** فما يعتبره البعض أصلاً متداولاً ربما يعتبره آخرون شبه ثابت وما يعتبره البعض أصولاً ثابتة لا يعتبره البعض الآخر كذلك . ان تصنيف بنود الميزانية يجعل من الممكن التوصل إلى نتيجتين مختلفتين تماماً من ميزانية معينة .

٤ - **إن المعالجة المحاسبية** لأى بند من البنود التى **تؤثر على حساب الارباح والخسائر** من الممكن أن تغير النتائج . **وذلك مثل ما يحدث فى إحتساب معدلات الإهلاك** حيث يمكن زيادة مستوى الأرباح بنقص معدل الإهلاك ... وغير ذلك كثير .

٥ - **إن النسب المالية لا يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة إلا إذا كانت هناك نسب مرجعية للصناعة** يمكن على أساسها المقارنة . إن الإعتماد على النسب المالية للشركة دون مقارنتها بالشركات المماثلة يجعل التقييم مضللاً . فقد تكتشف الشركة أن التحليل يشير إلى تحسن فى أوضاع معينة ولكن السؤال هو كيف نتأكد من أن الشركة ليست فى وضع مثل وضع الشخص الذى يصعد على سلم فى مركب تغرق كما سبق أن حذرنا.

٦ - إذا تم التحليل بناء على الميزانية وحساب الأرباح والخسائر فقط فإن **التحليل يكون قاصراً لعدم شمول تلك القوائم على كل البيانات اللازمة لمعرفة التفاصيل التى توضح حقيقة الأمور** . أنظر مثلاً ما يحدث نتيجة إغفال ملحوظة عن الأصول الثابتة المستأجرة من الغير .

٧ - **إن التحليل يكون على أساس دفترى** ولكن المهم دائمًا هو التحليل على أساس **الفرص البديلة** باعتبارها أساس القرار الإقتصادى الرشيد .

٨ - **إن القوائم المالية تعد على أساس إفتراض ثبات قيمة النقود** ولكن **التحليل على أساس هذا الفرض يكون مضللاً** ولا سيما فى الفترات التى تتدهور فيها قيمة النقود .

وأخيراً فإن التحليل غير الذكى يكون أسوأ من عدم التحليل إطلاقاً . فتحليل الدم الخاطىء ربما يكون أكثر ضرراً على المريض من عدم التحليل على الإطلاق .

٤ مراجعة الحسابات

مراجعة الحسابات هى التحقق من الحسابات والوقوف على مدى صحتها لإكتشاف الأخطاء والتلاعب فى الحسابات والنواحى المالية .. وتنتهى مراجعة الحسابات بالتأكد من سلامة الحسابات الختامية والميزانية العمومية . وفيما يلى بعض الأخطاء والغش الواجب إكتشافها :

١ - **أخطاء الترحيل المحاسبى مثل :**

(أ) قيد عملية (أو معاملة) مرتين .

(ب) قيد عملية فى حساب خطأ (فى حساب أحمد بدلاً من حساب محمد مثلاً) .

(جـ) قيد عملية فى الجانب الخطأ من الحساب ذاته (فى الجانب المدين بدلاً من الجانب الدائن مثلاً) .

٢ - **الغش الحسابى مثل :**

(أ) عدم قيد عمليات إطلاقًا .

(ب) تزوير فى القيود بشكل لا يطابق المستندات .

٣ - **إختلاس أموال المشروع** بصفة عامة سواء فى الإيرادات أو فى الأصول الثابتة والمتداولة .

٤ - **إغفال بيانات جوهرية** تؤثر على المشروع وإعتبارها غير موجودة .

فالمراجعة تقييم مستقل لحسابات المشروع ونواحيه المالية لخدمة الإدارة بصفة عامة وفى الرقابة بصفة خاصة . وعلى هذا فهى لا تعتبر عملية محاسبية تهدف إلى التحقق من صحة الحسابات ومطابقتها للمستندات

فقط ، وإنما تشمل دراسة مختلف العمليات فى المشروع من نواح مختلفة للتأكد من :

١ - إنها تتمشى مع سياسات المشروع .

٢ - أن الإجراءات المحاسبية والتنفيذية سليمة .

٣ - أن السجلات تمسك بشكل منتظم ومستمر .

٤ - التأكد من عدم وجود غش والتخلص من مصدر الإغراء بقدر الإمكان .

٥ - التمشى مع القوانين واللوائح .

وبالطبع فإن مراجعة الحسابات تبغى :

١ - فحص المعاملات المالية للمشروع مثل النقدية وحسابات العملاء وشروط الائتمان وحسابات الموردين ... وهكذا ، للتأكد من سلامتها .

٢ - فحص الإجراءات الإدارية للتأكد من الإلتزام بالسياسات الموضوعة خصوصاً فيما يتعلق بحدود السلطة والإلتزامات المالية .

ومراجعة الحسابات قد تكون مراجعة كاملة تشمل مختلف عمليات المشروع ، وتسعى للتأكد من صحة المركز المالى للمشروع ، وكذلك التأكد من أن حساب الأرباح والخسائر يصور النتيجة الحقيقية للأعمال . وقد تكون المراجعة جزئية حيث تكون المراجعة على بعض العمليات فقط بقصد التحقق من سلامتها .

وقد تكون مراجعة الحسابات داخلية أى يقوم بها موظفون فى المشروع وهى تبغى التأكد من سلامة القيود والعمليات .. إلخ . كما قد تكون المراجعة خارجية أى يقوم بها مكتب مراجعة خارجى مستقل حيث يقوم بمراجعة الحسابات ويقدم تقريراً عن الميزانية وحساب الأرباح والخسائر وهو لا يخضع فى مراجعته لإدارة المشروع .

٥ معايير تشغيلية إضافية

من الطبيعى أن توجد معايير لكل نشاط من أنشطة الشركات . وفيما يلى معايير رقابية على سبيل المثال :

★ **معايير رقابية فى الإنتاج .**

★ **معايير رقابية فى التسويق .**

★ **معايير رقابية فى إدارة الموارد البشرية .**

معايير رقابية فى الإنتاج

تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن ما تم أو يتم - فى الإنتاج - مطابق لما هو مطلوب إتمامه . والرقابة على الإنتاج - بمعناها الواسع(*) - تشمل الرقابة على المواد ، والرقابة على العدد والآلات ، والرقابة على الوقت والحركة ، والرقابة على العمليات الإنتاجية ، والرقابة على جودة الإنتاج ، والرقابة على القوى العاملة فى الإنتاج وأخيراً الرقابة على تكاليف الإنتاج .

(*) الرقابة على الإنتاج بمعناها الضيق مطابق للرقابة على العمليات الإنتاجية ذاتها

وفيما يلى مجموعة من المعايير الرقابية فى الإنتاج :

(أ) الطاقة الإنتاجية :

- نسبة الطاقة المستخدمة إلى الطاقة الكلية للمصنع .
- نسبة الطاقة العاطلة نتيجة خلل فى الآلات إلى الطاقة الكلية للمصنع.

(ب) الكفاية الإنتاجية :

- معدل الإنتاج بالنسبة لعدد ساعات العمل .
- معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر .

(جـ) جودة المنتجات :

- نسبة المرفوض (لعدم مطابقته للمواصفات) إلى إجمالى الإنتاج .
- نسبة الوقت المستخدم فى التفتيش والفحص إلى وقت الإنتاج .
- تكاليف الفحص إلى تكاليف الإنتاج .

(د) البرامج الزمنية :

- نسبة الطلبات التى تم تنفيذها فى الميعاد المحدد لها .

(هـ) التكاليف :

- نسبة تكاليف مناولة المواد لتكاليف المصنع .
- نسبة تكاليف الصيانة إلى تكاليف الوحدة المنتجة .
- نسبة الأجور إلى تكاليف الوحدة المنتجة .

معايير رقابية فى التسويق

الرقابة فى التسويق أصعب بكثير من الرقابة فى الإنتاج : فالإنتاج يتعلق بخلق منفعة تكوينية يمكن قياسها ، أما التسويق فهو يتعلق بخلق : منفعة مكانية ، منفعة زمنية ، منفعة حيازية فلا يمكن وضع أسس كمية للرقابة لاختلاف طبيعة المجهودات . كما أن التسويق يشمل عدة وظائف مختلفة ومتنوعة ويصعب قياس فاعليتها لارتباطها بالعنصر الإنسانى .

وفيما يلى عدة معايير رقابية فى التسويق :

معايير بالنسبة للبائع :

* حجم المبيعات لكل بائع .
* أرباح المبيعات لكل بائع .
* عدد المكالمات البيعية التليفونية أو الزيارات الشخصية التى يجب أن يقوم بها البائع كل أسبوع مثلاً .
* متوسط حجم الصفقة التى يقوم بإتمامها البائع .
* عدد الحسابات الجديدة التى يقوم بإتمامها البائع (كل ستة شهور مثلاً).

معايير بالنسبة للمنطقة البيعية :

* حجم المبيعات بالنسبة لمنطقة بيعية معينة .
* تكاليف المبيعات بالنسبة للمنطقة .
* إيرادات المبيعات بالنسبة للمنطقة .
* عدد العمال بالنسبة إلى حجم المبيعات .

معايير رقابية فى إدارة الموارد البشرية

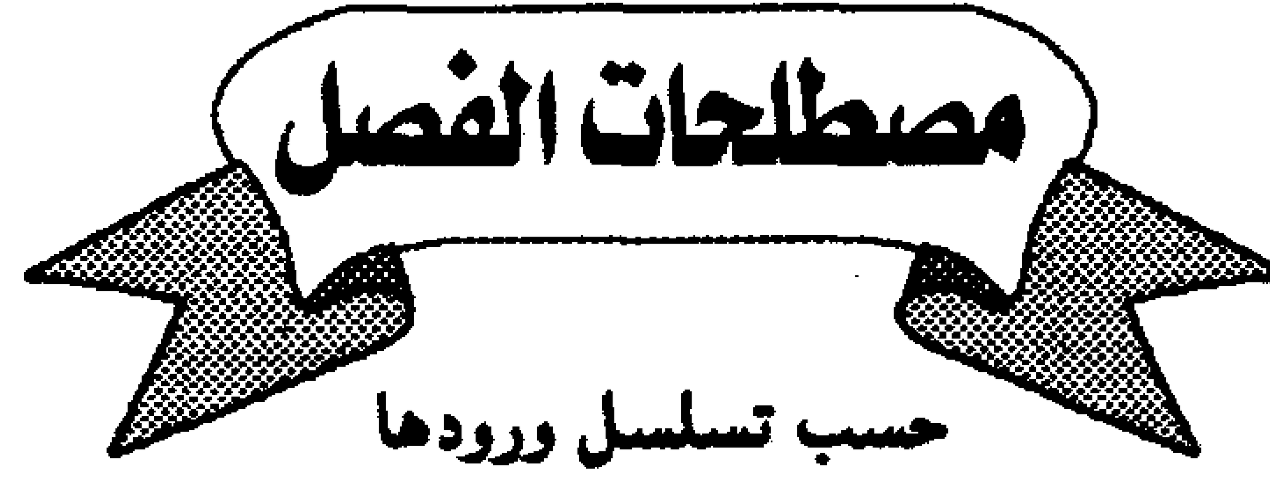
لكى تتم إدارة الأفراد على الوجه الأكمل يجب التأكد من أن قوة العمل فى المشروع كافية وماهرة وراضية ومتعاونة فى تحقيق أهداف المشروع .

وفيما يلى مجموعة من المعايير الرقابية فى إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال :

* عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى : فقد يكون طلب النقل ناتجاً من سوء الإختيار أو التعيين... الخ .
* عدد الإستقالات الإختيارية فى كل إدارة وفى المشروع ككل .

* عدد الأشخاص الذين تم فصلهم كاجراء تأديبي .
* عدد الأشخاص الذين تم الإستغناء عن خدماتهم لعدم حاجة العمل إليهم .
* عدد الوظائف الخالية التي ظهرت فجأة ، فيكون ذلك دليلاً على سوء التخطيط أو عدم وجوده بالمرة .
* كمية العمل التي يقوم الموظف أو العامل بانجازها في زمن معين . (لاحظ ان هذا مقياس لكفايته الإنتاجية) .
* كمية العوادم (الأشياء والمواد التالفة) التي نتجت من إستخدام كمية معينة من المواد .
* عدد الموظفين والعمال الإحتياطيين لملء وظائف شاغرة .
* مستوى الأجور والمرتبات في المشروع بالنسبة للأجور والمرتبات السائدة في المشروعات المماثلة أو في المجتمع ككل .
* عدد الأشخاص الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية .
* حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد .
* عدد مرات الغياب والتأخير .
* عدد الحوادث ومعدلها .
* إجمالي مصاريف التأمين المدفوعة لشركات التأمين .
* عدد الأيام التي أضرب فيها العمال عن العمل .
* عدد الشكاوى المرسلة إلى مكاتب العمل أو الهيئات الحكومية أو النقابية.
* عدد الشكاوى المرسلة للإدارة بخصوص التعويضات المادية أو ظروف العمل أو الترقية أو النقل... الخ(*) .

(*) وبالطبع لا تكفي معرفة عدد هذه الظواهر وإنما من الضروري معرفة معدلاتها وأسبابها ومقارنتها بالأعوام السابقة وبالمشروعات المماثلة . فيمكن الحصول على معدلات الغياب مثلاً بقسمة حالات الغياب طوال العام على عدد الموظفين الثابتين في سجلات المشروع . ويمكن الحصول على معدلات الاستقالة بقسمة عدد الاستقالات على عدد الموظفين الثابتين في السجلات . وهكذا . ونحن نشير أيضاً إلى ضرورة دراسة أسباب هذه الحالات ، فالأرقام غالباً ما تكون مضللة .



نسبة السيولة السريعة	Acid - Test Ratio
معدل الفاصل الزمنى الدفاعى الأساسى	Basic Defensive Interval
معدل دوران المخزون	Inventory Turnover
متوسط فترة التحصيل	Average Collection Period
نسبة الديون (إلى إجمالى الأصول)	Debt Ratio
نسبة الديون إلى حق الملكية	Debt - to - equity - ratio
معدل تغطية الفوائد	Times Interest Earned
عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة	Fixed Charges Coverage
معدل دوران الأصول الثابتة	Fixed Assets Turnover
معدل دوران إجمالى الأصول	Total Assets Turnover
معدل العائد على إجمالى الأصول	Return on Total assets
معدل العائد على صافى حق الملكية	Return on Net Worth
معدل السهم / للربح	Price / Earning ratio

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - يرى البعض أن الرقابة المالية هى رقابة على الربحية بينما يرى الآخرون أن الرقابة المالية تشمل السيولة ورأس المال العامل وهيكل التمويل ... إلخ . ما رأيك .

٢ - ما هى النسب المالية التى تستخدم لقياس كل مجال من المجالات الآتية: (١) السيولة (٢) كفاءة رأس المال العامل (٣) هيكل التمويل : الالتزامات طويلة الأجل (٤) الحماية الربحية (٥) كفاءة استخدام الأصول (٦) ربحية الأصول المستثمرة (٧) كفاءة التشغيل .

٣ - ضع اطاراً عامًا للنسب المالية ثم اشرح كيفية تكوين كل نسبة من النسب المالية ومدلولات كل منها ؟

٤ - هناك مجموعة من المعايير يمكن أن تكون بمثابة مقاييس للتنبؤ بالافلاس؟ ما هى ؟ ما هو رأيك فى كل منها ؟

٥ - ما هى أهمية النسب المرجعية ؟

٦ - ما هى نقط الضعف فى النسب المالية ؟ وكيف يمكن التخفيف من أثر كل نقطة ضعف ؟

٧ - ما هو المقصود بمراجعة الحسابات ؟ هل المقصود بها اكتشاف الغش المحاسبى أم اكتشاف أخطاء الترحيل المحاسبى ؟ هل مراجعة الحسابات عملية حسابية أم عملية إدارية ؟

٨ - إن مراجعة الحسابات الداخلية عادة ما تكون تابعة للإدارة العليا للبنك وليس للمدير المالى أو نائب الرئيس للشئون المالية .. لماذا ؟

٩ - اذكر معايير رقابية إضافية فى المجالات الآتية : الانتاج - التسويق الموارد البشرية ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Eugene F. Brigham : ***Fundamentals of Financial Management,*** Seventh Edition, Florida : The Dryden Press, 1995 .

أنظر بصفة خاصة الفصل الثالث بعنوان «تحليل القوائم المالية» .

George Aragon : ***The Executive Guide to Financial Analysis.*** NJ : Alexander Hamilton Institute, 1985 .

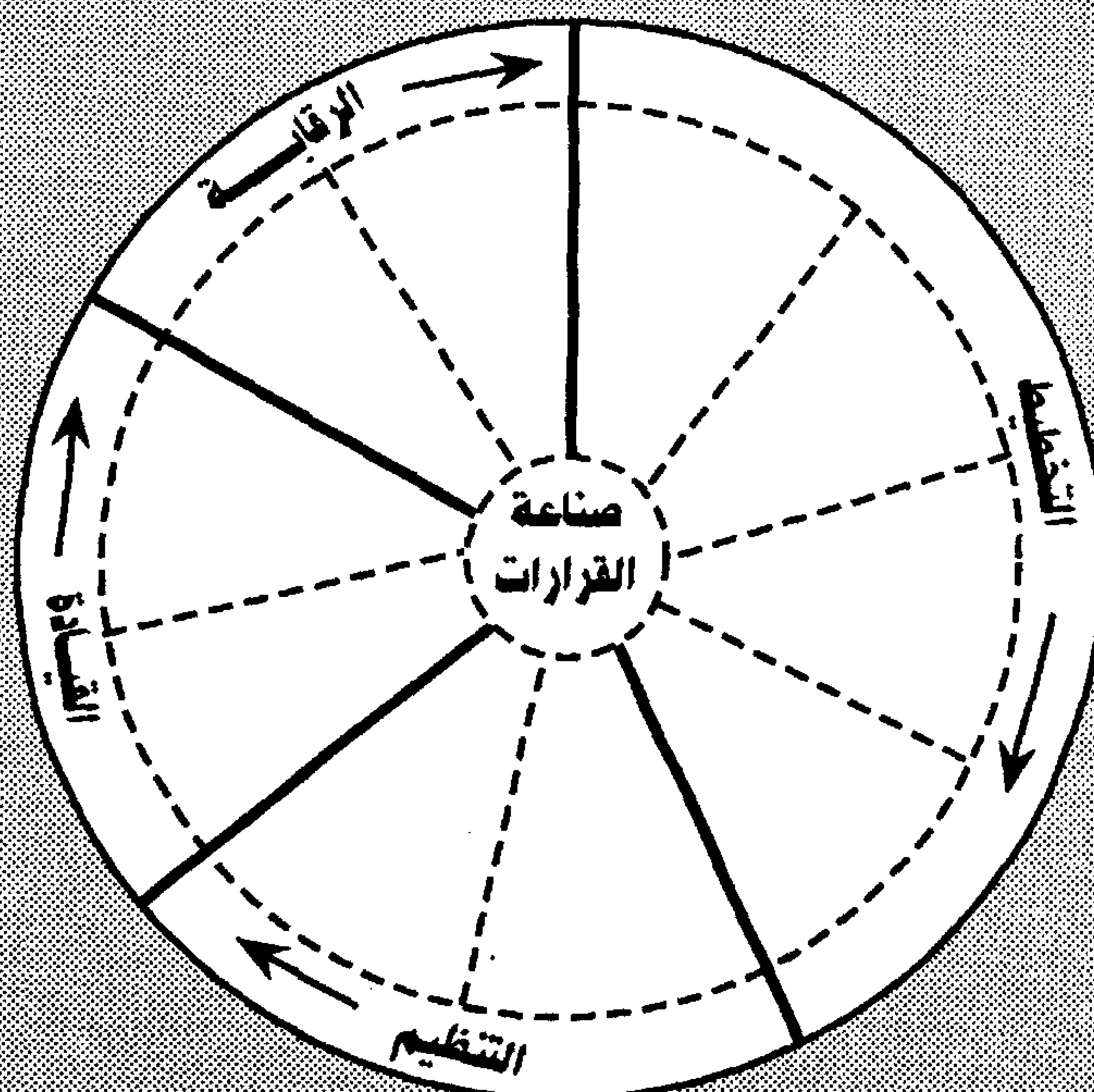
مراجع باللغة العربية :

الدكتور سيد الهوارى : ***الإدارة المالية : منهج اتخاذ قرارات*** (القاهرة : مكتبة عين شمس) .

★ ★ ★

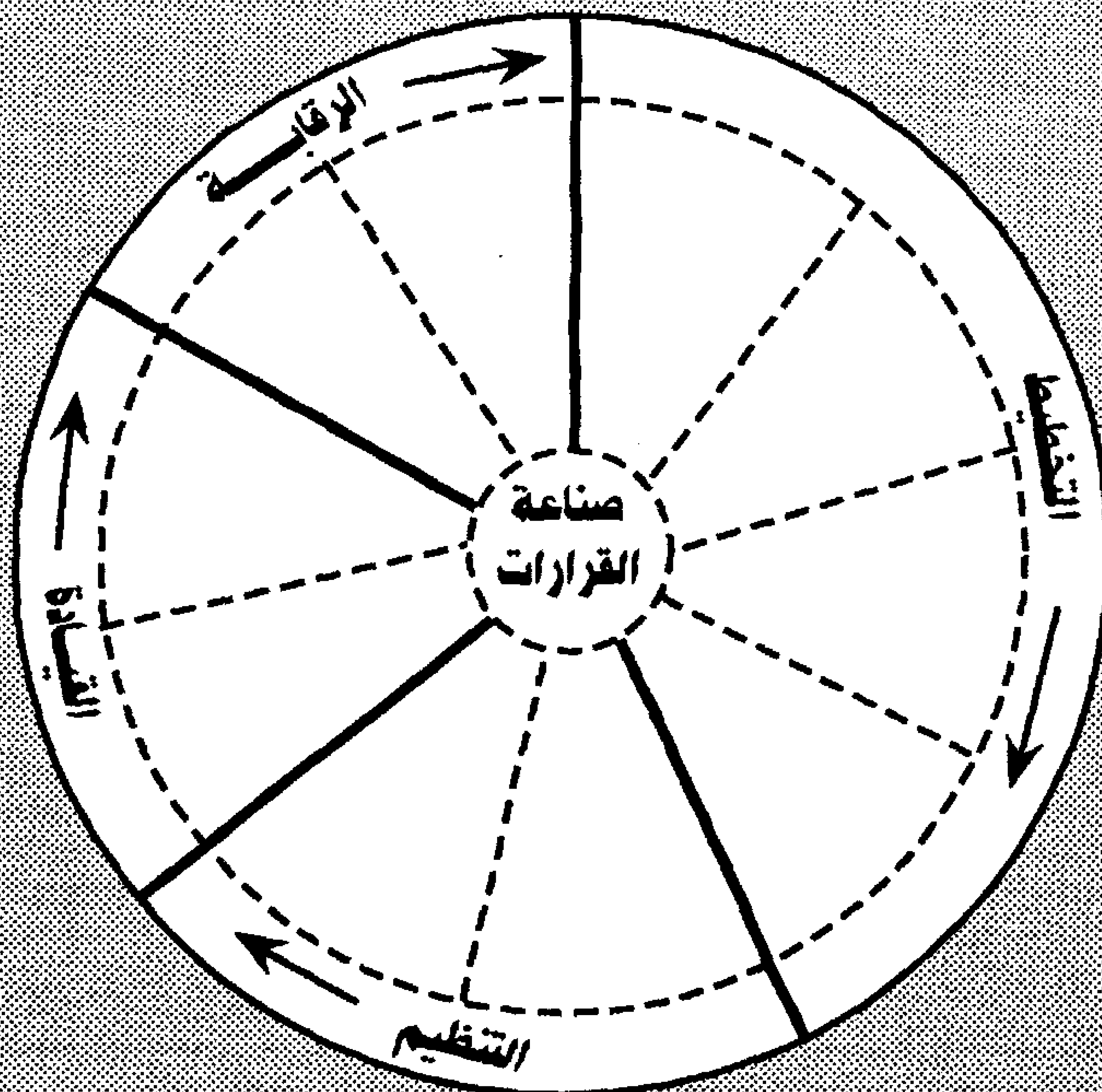
الجزء السادس

صناعة القرارات



١٣

صناعة القرارات
جوهر عملية الإدارة



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى تأكيد حقيقة أن صناعة القرارات هى جوهر عملية الإدارة .

كما يهدف هذا الفصل إلى شرح الطريقة التقليدية فى صناعة القرارات وإلى طبيعة المنهج العلمى الذى يؤدى إلى صناعة قرارات رشيدة . وهنا نشرح بتفصيل نسبى المراحل الخمس فى صناعة القرار الرشيد : (١) تشخيص المشكلة. (٢) تحديد الأهداف من حل المشكلة. (٣) توليد البدائل. (٤) تقييم البدائل. (٥) اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل)، وكذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية والقرارات المرتبطة .

موضوعات الفصل

 **مقدمة :**

- صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة .
- الطريقة التقليدية فى صناعة القرارات .
- مراحل صناعة القرار الرشيد (المنهج العلمى)

 **تشخيص المشكلة .**

 **تحديد الأهداف من حل المشكلة .**

 **توليد البدائل :** على المستوى الشخصى وعلى مستوى المجموعة .

 **تقييم البدائل :** وصف نتائج كل بديل - التوفيق بين البدائل - مشكلة عدم التأكد - المخاطرة والقدرة على تحمل المخاطر .

 **اتخاذ القرار والقرارات المرتبطة :** اختيار البديل الأمثل - الضغوط على متخذ القرار - القرارات المرتبطة .

مقدمة

صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة

إن المطلع على ما يجرى فى دنيا الأعمال لابد وأن يتوصل إلى قناعة مؤداها أن صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة . ومن هذه القناعة وضعنا عملية صناعة القرارات فى قلب عملية (عجلة) الإدارة فى غلاف الكتاب وفى المحتويات حتى هذه الصفحة وما بعدها .. وسنختار مجموعة قرارات فى ثلاث عمليات على سبيل المثال :

○ **فى عملية الإدارة ذاتها :**

انظر إلى عناصر عملية الإدارة التالية ستجد أن كل منها فى الواقع يحتاج إلى صناعة قرار :

التخطيط	صياغة الرؤية والرسالة . وضع الأهداف ومعايير الأداء . تكوين الاستراتيجية والتميز التنافسى . تصميم نظم العمل الالكترونية .
التنظيم	تصميم الهيكلة التنظيمية . تهيئة الموارد البشرية وتمكينها .
القيادة	القيادة وشحذ الهمم . تشكيل قيم وقناعات المنظمة .
الرقابة	الرقابة المتوازنة والرقابة المالية .

○ **في عملية إدارة الموارد البشرية : (على سبيل المثال)**

- مصادر الحصول على الموظفين والعمال .
- طرق الإختيار وإجراءات التعيين .
- برامج تعريف العاملين بالمنظمة .
- كيفية تدريب الموظفين والعمال .
- أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات .
- أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكافة التعويضات المادية .
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية ، تأمين اجتماعي ، خدمات ترفيهية ... إلخ) .
- طرق الترقية (بالأقدمية ، بالاختيار ، بالاختبار) .
- الأجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...) .
- كيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتخريب والتأخير والغياب .
- حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة .
- علاقة المشروع بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية .

○ **في عملية الاستثمار والتمويل : (على سبيل المثال)**

- رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توافرها .
- طريقة التمويل (قروض من البنوك ، إعادة استثمار أرباح .. إلخ).
- معدلات الأرباح المطلوب اكتسابها وكيفية توزيعها .
- كيفية التصرف في حالة تدهور الأعمال : الاندماج - التصفية ....

الطريقة التقليدية فى صناعة القرارات

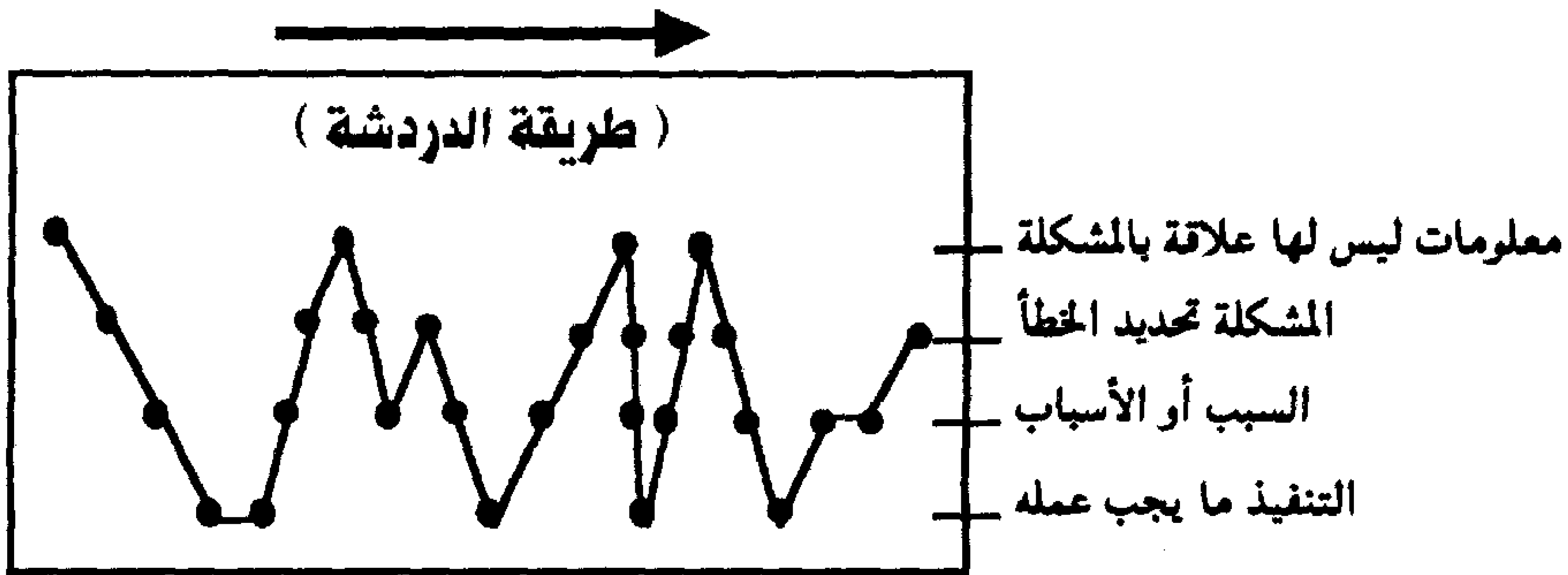
إن التفكير الصامت لأى مدير فى مشكلة ما غير مرئى ولايمكن قراءته ولكننا نستطيع معرفة الطرق التى يتبعها المديرون فى تشخيصهم للمشكلات وحلها من الاجتماعات التى يعقدونها سواء مع زملائهم أو فى اجتماعات رسمية .

يلاحظ الكثيرون من علماء الإدارة ورجال الأعمال الناجحين أن المناقشة فى أى موضوع بقصد إيجاد حل لمشكلة عادة ما لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى وإنما غالبًا ما يكون المنهج مجرد إلقاء أضواء على المشكلة. وهو بهذا يكون أقرب إلى « الدردشة » حول المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة رشيدة (منطقية) .

ففى الطريقة التقليدية نجد أن من يتعرضون لحل أى مشكلة ليس لديهم مفهوم موحد عن المشكلة . ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل، ليست لديهم طريقة يستطيعون بها اختبار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها ، أو طريقة يستطيعون بها معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة ، إن مجهوداتهم بالرغم من أنها مخلصة وكبيرة إلا أنها متداعية وغير ملائمة لحل المشكلة حلاً سليمًا . فهم غالبا ما ينتقلون من نقطة إلى نقطة ومن موضوع إلى موضوع وبعد ان ينتقلوا إلى نقطة اخرى فإنهم يعودون إلى نقطة سبق ان درسوها ليلقوا عليها اضواء اكثر .. فهم ربما ينتقلون من المشكلة إلى كيفية حلها ثم إلى أسبابها ثم يستعرضون معلومات قد لا تكون لها

علاقة بالمشكلة . . ثم يبحثون أسبابًا أخرى وبعدها يعودون للمشكلة لدراستها مرة أخرى ..

ويمكن تسجيل هذا النقل غير المنطقى للتفكير والمناقشة فى رسم طريقة التفكير أو بالإنجليزية Thinkogram وهو يشبه بالرسم التالى :



The actual **thinkogram** of a discussion in a group

لاحظ النقل غير المنطقى للتفكير والمناقشة من ذكر معلومات ليس لها علاقة بالمشكلة ، والإنتقال مباشرة إلى الحل ، ثم العودة إلى المعلومات التى ليس لها علاقة بالمشكلة ، ثم محاولة تحديد المشكلة ، ثم الاتجاه للسبب ، ثم محاولة الرجوع لتحديد المشكلة مرة أخرى ، وربما إلى الحل وهكذا ..

إن المنهج الرشيد (العلمى) منهج مرتب ينطوى على مرحلتين :

١ - مرحلة تشخيص المشكلة .

٢ - مرحلة علاج المشكلة .

مراحل صناعة القرار الرشيد (المنهج العلمي)

يسعى كل إنسان منا - في حله للمشكلات أو الفرص التي تقابله - إلى صناعة قرار يحقق له الأهداف التي يريدها والنتائج التي يتوقعها ويصاب بخيبة أمل لو كان القرار حبراً على ورق أو كانت هناك خسائر كبيرة تفوق ما كان يتوقعه . ببساطة فإن كل إنسان منا يسعى إلى اتخاذ قرار فعّال .

ولكي يكون القرار فعّالاً لابد أن يكون مدروساً من جميع الجوانب الفنية والإنسانية .. ولابد أن يكون من خلال منهج علمي بمراحل متتابعة يحقق كل مفاتيح الفعّالية المطلوبة .. وهذا المنهج العلمي ذو المراحل المتتابعة لابد وأن يبدأ بتشخيص المشكلة(*) تشخيصاً جيداً حيث يتم التعرف على حجم المشكلة وتطوراتها والتعرف على أسبابها المحتملة ولابد من النظر إلى المشكلة بمنظور جديد غير مألوف لدراسة الفرص الكامنة .. وإذا كان هذا القرار سينفذه الغير فإنه من الضروري اشراك الغير في تشخيص المشكلة لأنه من ناحية سيعطي زوايا جديدة وأفكاراً جديدة ويكون متحمساً للتنفيذ عند اتخاذ القرار .

وبعد أن يتم تشخيص المشكلة تشخيصاً جيداً يتعرف الإنسان منا على الأهداف التي يريد أن يحققها باتخاذ القرارات ؛ فليس من الممكن اتخاذ قرار دون معرفة الأهداف المطلوب تحقيقها .

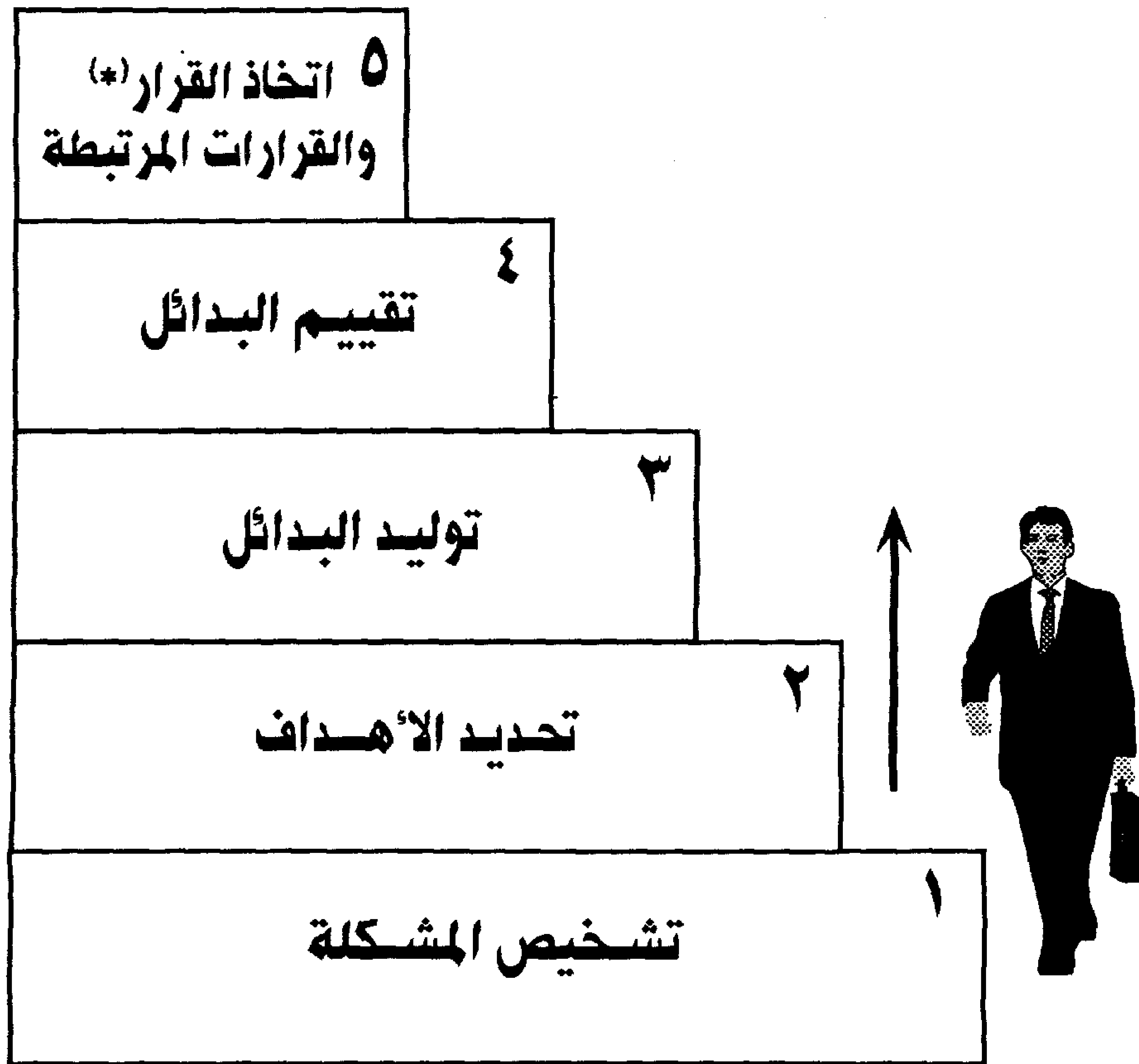
(*) Problem diagnosis.

وبعد ذلك تصبح هناك ضرورة التعرف على الحلول البديلة للمشكلة .. حلول غير تقليدية .. حلول غير مألوفة وهنا تظهر أهمية **التفكير الابتكارى والابداعى**(*) .. **التفكير غير المألوف** والذى يعتمد على استخدام العقل الكلى بجزئيه الأيمن والأيسر . وهنا يتطلب الأمر البحث عن معارف جديدة وربما يبحث صانع القرار عن أهل الخبرة والمعرفة والرأى ليأخذ رأيهم أو يجتمع معهم أو مع غيرهم فى جلسة فكرية ابتكارية تسمى ***العصف الفكرى*** **Brainstorming** حيث تتداعى الأفكار دون تقييم مبدئى لها .

فإذا تم الانتهاء من **توليد بدائل** جديدة فإن الأمر يتطلب **تقييم السلبيات والايجابيات المتوقعة والمخاطر المتوقعة لكل بديل** بحيث يتم اختيار البديل الأمثل الذى يحقق الأهداف التى تقررت ويتلاءم مع قدرة **صانع القرار على تحمل المخاطرة** فليس من المنطقى أن يأخذ الإنسان قراراً لا يستطيع تحمل مخاطره .. فذلك يجعله يتردد أو يرفع من ضغط دمه ويخسر خسارة أكبر . وإذا كان القرار مرتبطًا بعدد كبير من الأفراد الذين يتأثرون به أو ينفذونه فإنه من الضرورى أخذ رأيهم أو رأى بعضهم كليًا أو جزئيًا فى القرار المتخذ وضرورته، وتوضيح أسباب أفضليته عن البدائل الأخرى التى كانت متاحة .

ومن هنا يصبح من الضرورى **اتخاذ الإجراءات الوقائية** لحماية القرار فى التنفيذ لكى تقل مقاومة الآخرين ولعمل الضمانات اللازمة الكفيلة بتقليل الخسائر إلى أقل حد . وقد يتطلب الأمر **تصور مجموعة قرارات مستقبلية مرتبطة بالقرار المتخذ** . وفيما يلى شكل يوضح مراحل صناعة القرار الرشيد .

(*) Creative thinking.



مراحل صناعة القرار الرشيد

(*) هناك فرق كبير بين صناعة القرار Decision Making واتخاذ القرار Decision Taking فالأخير هو آخر مرحلة من مراحل عملية صناعة القرار .

١ تشخيص المشكلة

قد يكون من المناسب أولاً أن نحدد معنى «مشكلة» .

ما معنى مشكلة ؟

المشكلة «Problem» **هى انحراف** «Deviation» أو عدم توازن بين « ما هو كائن » وبين ما «يجب أن يكون » . وعلى ذلك فإن المشكلة هى عبارة عن « نتيجة » غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو «تصحيح» أو « إلغاء شىء » . ولذلك فإنه لكى يتم الإحساس بأى مشكلة يجب أن يتوافر عنصران :

أولاً : ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابى .

ثانيا: ما هو كائن أو قياس الأداء .

وعلى ذلك فإن الشخص الذى يعيش فى فوضى (ما هو كائن) ولا يعرف النظام (ما يجب أن يكون) شخص لا يدرك أى مشكلة ؛ بمعنى أن الشخص الذى يعيش فى فوضى وليس لديه معيار عن « النظام » لا يدرك أنه فى فوضى . وعلى ذلك فإن الشخص الذى يعيش فى المجارى لفترة طويلة لا يشم « الرائحة الكريهة » للمجارى بالرغم من أنها موجودة . فالمشكلات قد تكون موجودة وبالرغم من ذلك فإن الناس قد لا يدركونها . فلكى يدرك الناس المشكلات يجب أن تكون هناك « معايير » يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك «قياس » أو متابعة .

إن وصـف المشكلة الإدارية - مثلها مثل المرض(*) - لا يكون في مجرد كلمات عامة ولكنه يكون في وضع حدود حول المشكلة . إن هذه الحدود توضح بدقة كبيرة ذلك الجزء بالذات الذي يتطلب إحداث تغيير فيه . إن وصف المشكلة متعلق باختيار البيانات المتعلقة تعلقًا مباشراً بالمشكلة .

المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً تعتبر نصف محلولة

ومن المعروف في صناعة القرارات الفعّالة أن المشكلة التي يتم تشخيصها جيداً تعتبر نصف محلولة .

ولكي يتم تشخيص المشكلة بشكل سليم فإنه لابد إن تمر بثلاث خطوات متتابعة :

١ - **إدراك المشكلة** : الاحساس بوجود فرق بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن فعلاً .

٢ - **حساب الانحراف** : وضع حدود أو أبعاد للمشكلة يتمثل في الإجابة على أسئلة : ماذا ؟ أين ؟ متى ؟ إلى أي مدى ؟

٣ - **تحديد الأسباب المحتملة** : أو الأسباب الأكثر احتمالاً : من خلال التعرف على التغيير المميز الذي سبب الانحراف .

وفيما يلي تفصيل لهذا الإجمال :

(*) ما الذي يفعله الطبيب « الشاطر » لتشخيص مرض ما ؟ هل ينطق بسرعه بنوع المرض الذي يعاني منه المريض ويصف له العلاج ؟ أم أنه يسأل المريض عدة أسئلة ؟

إن الطبيب الماهر الخبير يسأل المريض عدة أسئلة : من أي شيء تشكو؟ اشرح لي ماذا تشعر ؟ وفي أي مكان من جسمك ؟ ومنذ متى ؟ وهل الآلام في إزدياد أم نقصان ؟

(1) Kepner, C. & Tregoe, B. ***The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making.*** (New York : McGraw-Hill Book Co., 1965) .

١ إدراك المشكلة

إدراك المشكلة هو إدراك ما يجب أن يكون وإدراك الواقع

إن أهم شيء في المشكلة هو إدراك أن هناك مشكلة أصلاً ؛ فالإنسان الذى يعيش فى غرفة غير مرتبة ولا يشعر أنها غير مرتبة لا يعرف بوجود مشكلة أصلاً . و الإنسان الذى يعيش فى المجارى لا يشعر أو يحس أن الرائحة سيئة ولا يعترف بوجود مشكلة ؛ فالأساس فى إدراك أى مشكلة هو إدراك ما يجب أن يكون وإدراك الواقع ، وبالتالى الاحساس بأن هناك فرق - مجرد فرق - بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون .

٢ حساب الانحراف

لكى يتم وصف المشكلة ووضع حدود متناهية فى الدقة حولها فان المدير الناهض يسترشد بالأسئلة الآتية :

المشكلة هى انحراف بين ما يجب أن يكون وبين ما هو كائن ولابد من قياسه

ماذا

١ - ما هو الانحراف بالضبط وما هو الشيء الذى لوحظ فيه الانحراف بالضبط ؟

أين

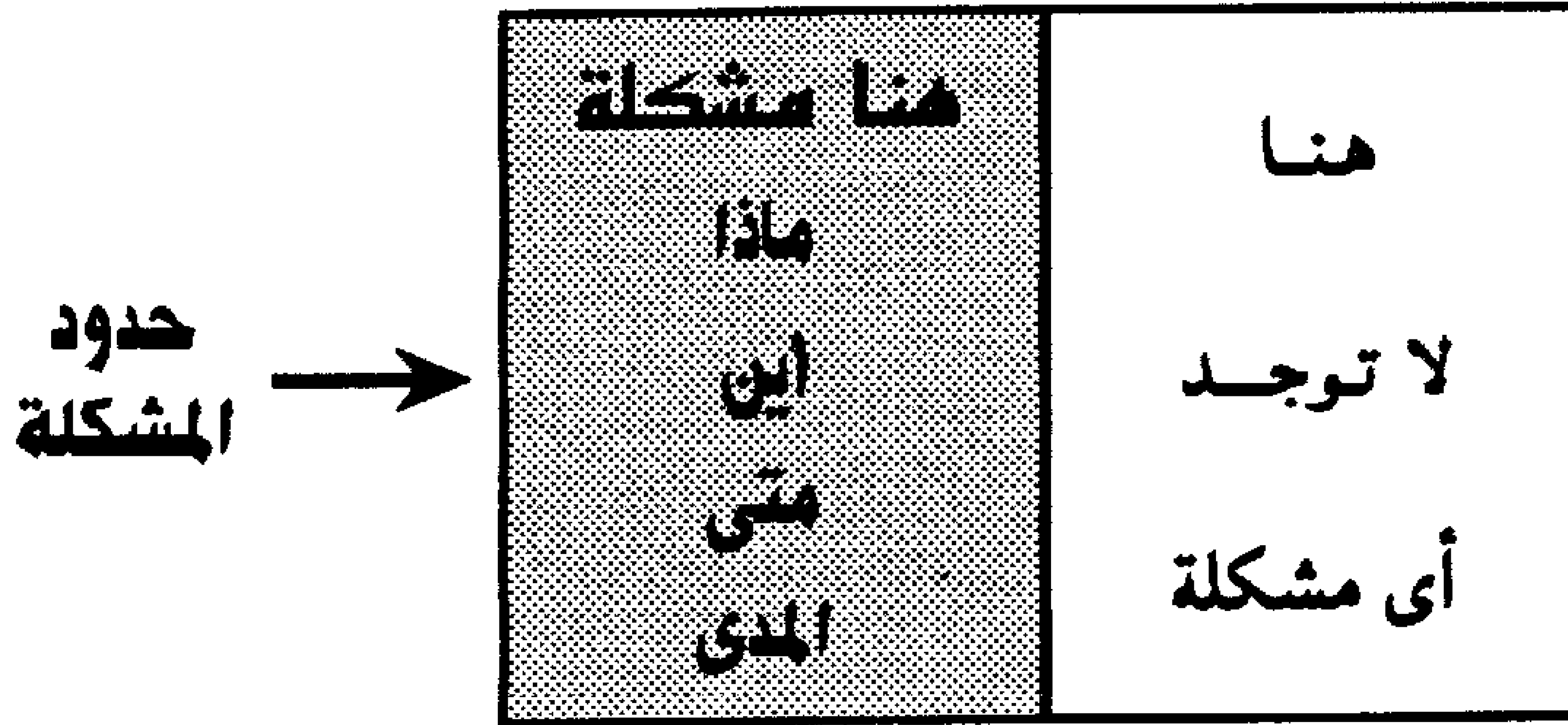
٢ - أين لوحظ الانحراف وأين الأشياء التى لوحظ الانحراف فيها على وجه التحديد ؟

متى

٣ - متى ظهر الانحراف على الشيء ومتى لوحظ الانحراف على الأشياء ؟

المدى

٤ - ما هو حجم الانحرافات وما هو عدد الأشياء التى لوحظت الانحرافات عليها ؟



لنفترض أن أحد العمال ذهب إلى رئيسه قائلاً أنه لاحظ وجود مادة سوداء على البلاستيك وأنه يرغب فى وقف الإنتاج فى المصنع حتى تتضح المشكلة .

فلا يصح اتخاذ قرار بوقف الإنتاج إلا بعد حساب الانحراف ويتم ذلك بالأسئلة الآتية مثلاً :

حساب الانحراف ماذا وأين ومتى والمدى(*)	١ - ما هى المادة السوداء ؟ هل هى كربون مثلاً ؟ ٢ - على اى شىء لوحظت هذه المادة السوداء ؛ على ألواح البلاستيك المنتجة أم على المادة الخام . ٣ - اين لوحظت هذه المادة السوداء ؟ أعلى اللوح ؟ أسفل اللوح ؟ على كل الماكينات ؟ على ماكينة واحدة ؟ ما هى ؟ أين هى ؟ ٤ - متى لوحظت هذه المادة السوداء ؟ بعد عملية الضغط الأولى ؟ بعد عملية الضغط الثانية ؟ متى كانت الساعة ؟ ٥ - ما هى عدد الألواح التى تم العثور فيها على مواد سوداء ؟ ما هى نسبة تلك الألواح إلى إجمالى الألواح الكلية المنتجة ؟

نصور فيما يلى شكلاً يبين كيفية « تحديد » المشكلة (حساب الإنحراف) أى وضع حدود حول المشكلة (الخط السميك فى الشكل) :

(*) لا تسأل عن المتسبب فتتوه .

		نعم (الإنحراف هنا)	لا (لا يوجد إنحراف هنا)
	الانحراف	... وجود كربون	مواد سوداء أخرى
	الشيء	... لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣	ألواح بلاستيك ماكينات ١ . ٢ . ٤ . ٥.
أين	على الشيء	.. على جانب اللوح الأيمن	الجانب العلوى والسفلى والأيسر
	الملاحظة	... ماكينة رقم ٣	ماكينات ١ . ٢ . ٤ . ٥ .
متى	على الشيء	... بعد عملية الضغط الثانية	قبل عملية التشكيل
	الملاحظة	... الساعه ١٠ر١٢ ظهراً حتي ٥٠ر١ ظهراً	قبل الساعه ١٠ر١٢ ظهراً وبعد ٥٠ر١ ظهراً
المدى	الحجم	... كمية كبيرة	كمية مقبولة
	العدد	... ١٥٠ لوح	بعض الألواح المختارة

إن كلمة « نعم » هنا تعنى أن المشكلة موجودة ويصور هذا الإطار المشكلة وهي - فى هذا المثال - قد تحددت كالآتى :

١ - وجود كربون على لوح بلاستيك ماكينة رقم ٣ فقط .

٣ - وقد لوحظ الكربون على جانب اللوح الأيمن فقط بالنسبة للماكينة رقم ٣ فقط .

٣ - وقد لوحظ الكربون بعد عملية الضغط الثانية فى الفترة ما بين ١٠ر١٢ وحتى ٥٠ر١ ظهراً .

٤ - وكمية الكربون كمية كبيرة على اللوح الواحد وظهرت فى ١٥٠ لوحًا .

وبمجرد أن ينتهى المدير من وضع حدود حول الانحرافات فإنه يبدأ فى دراسة أوصاف المشكلة بقصد معرفة سبب المشكلة . ان هذه الدراسة تشمل :

- البحث عن الصفات المميزة للانحراف (وليس دراسة الصفات المميزة لكل الموقف) .

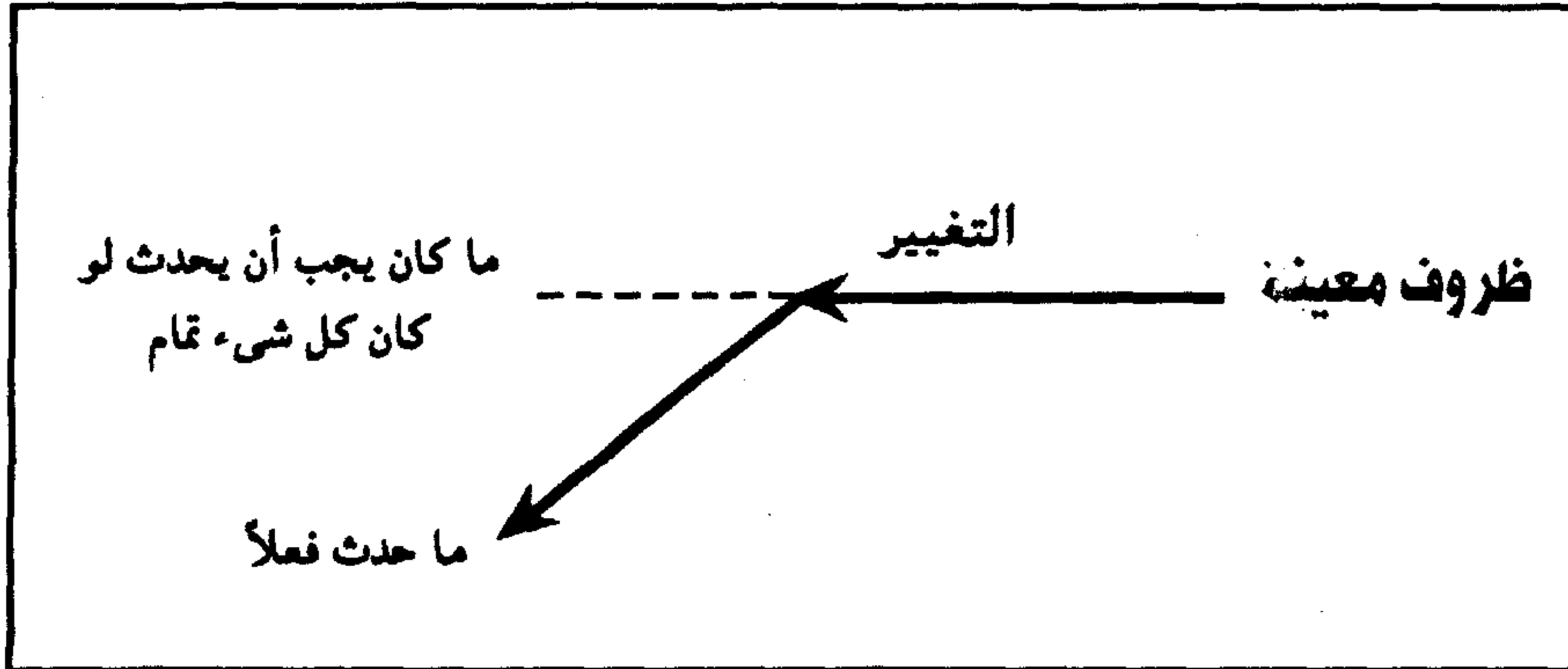
- البحث عن التغييرات فى المجال المميز .

٣ تحديد الأسباب المحتملة

إن البحث عن التغيير المميز الذى أحدث الانحرافات يؤدى بالضرورة إلى معرفة السبب . وقد يكون هذا التغيير مجرد عنصر واحد أو عدة عناصر متشابكة .

إن السؤال المهم هنا هو :

ما هو التغيير الذى حدث وبالتالى أدى إلى تلك النتيجة ؟

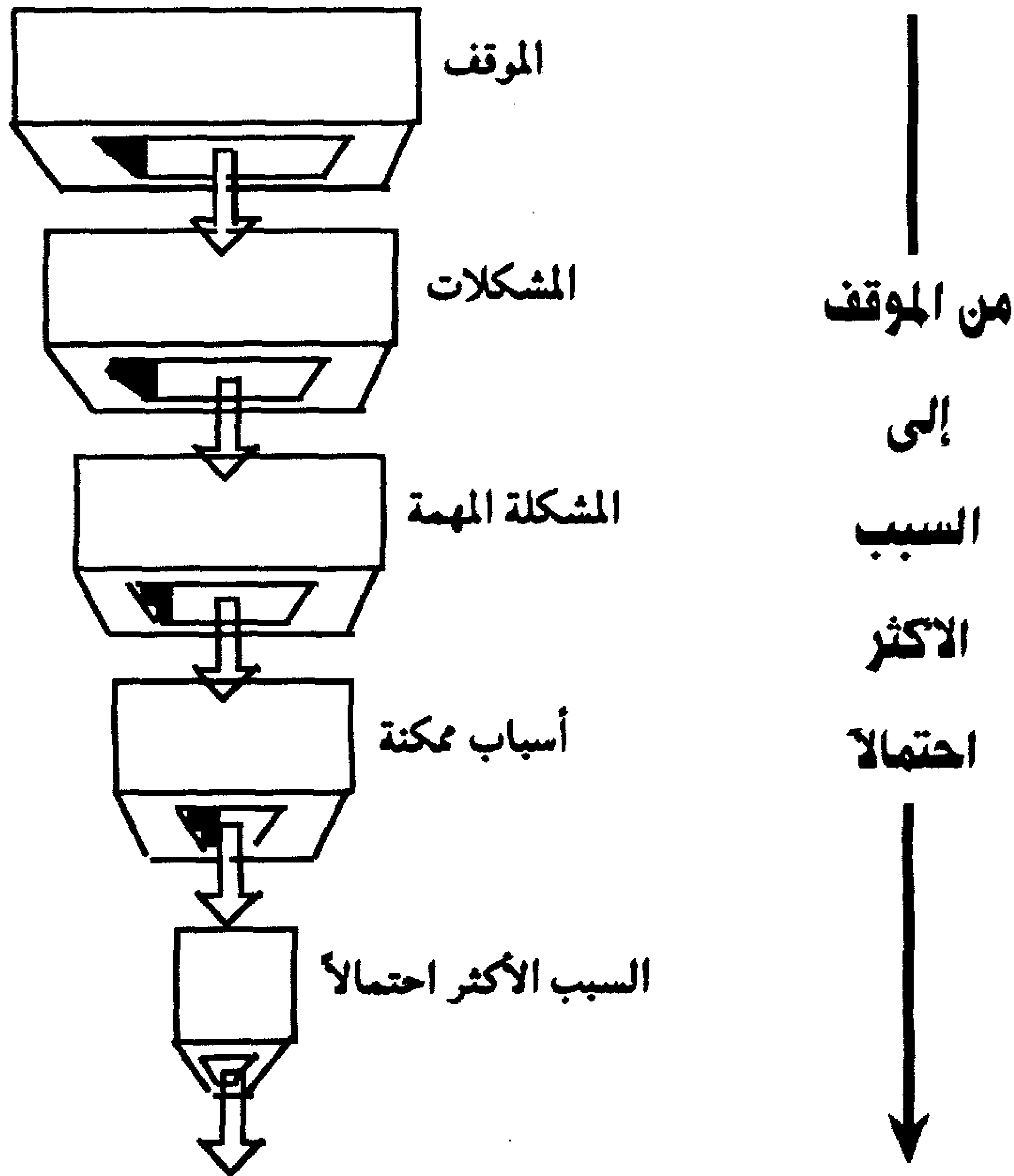


إن القدرة على رؤية الأشياء المميزة والتغيرات تتطلب ذكاء خاص ومن الممكن معرفة تلك الأشياء بمقارنة الحوادث والظروف خارج منطقة الإنحراف . من هذا التحليل يمكن إستنباط التغير الذى سبب الإنحراف بين « ما يجب أن يكون » وبين « ما هو كائن فعلاً » .

وأحياناً تكون هناك أشياء صغيرة ولكنها هى الأشياء المميزة التى أحدثت تغييراً .



إن إيجاد السبب هو تحديد الشيء الذى أدى إلى النتيجة خلاف « ما يجب أن يكون » فإيجاد السبب متعلق بالتغيير عن الخطة لا أية تغييرات أخرى . فالعبرة ليست بكل التغييرات التى حدثت وإنما بالتغيير الاستراتيجى الذى سبب المشكلة . فتحديد السبب لأى مشكلة ليس مجرد عملية إختيار .. إنما هى مسألة دراسة منظمة للبيانات والمعلومات عن طريق التوصيف الدقيق .

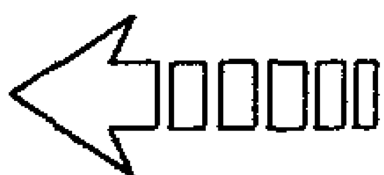


لا تتسرع فى ابداء الأسباب دون جمع معلومات كافية

إن أكبر خطأ يقع فيه المديرون هو التسرع فى إبداء الأسباب دون أن تكون هناك طريقة لاختبار صحتها . إن إختبار السبب هو عملية وضع تدفق الحوادث بترتيبها عبر الزمن لمعرفة ما إذا كانت تنتج الإنحراف الذى حدث بالضبط . فالسبب الحقيقى هو السبب الذى يطابق فى كل « مجالاته » الوضع القائم مع « ما يجب أن يكون » . ويدون معلومات كاملة عن السبب فإنه لا يمكن الإتفاق تماماً على « سبب » المشكلة ويصبح السبب هذا مجرد « السبب الأكثر احتمالاً » .

وأخيراً ليس من الضرورى على كل مدير أن يقوم بهذا الترتيب والتحليل بالضبط لكل مشكلة وإنما قد يرى إستخدام جزء منها فقط . المهم أن يضع المدير فى ذهنه ضرورة تطبيق بعض هذه المفاهيم إذا هو صادف موقفًا معينًا تطلب استخدامًا أمثلاً للمعلومات والبيانات .

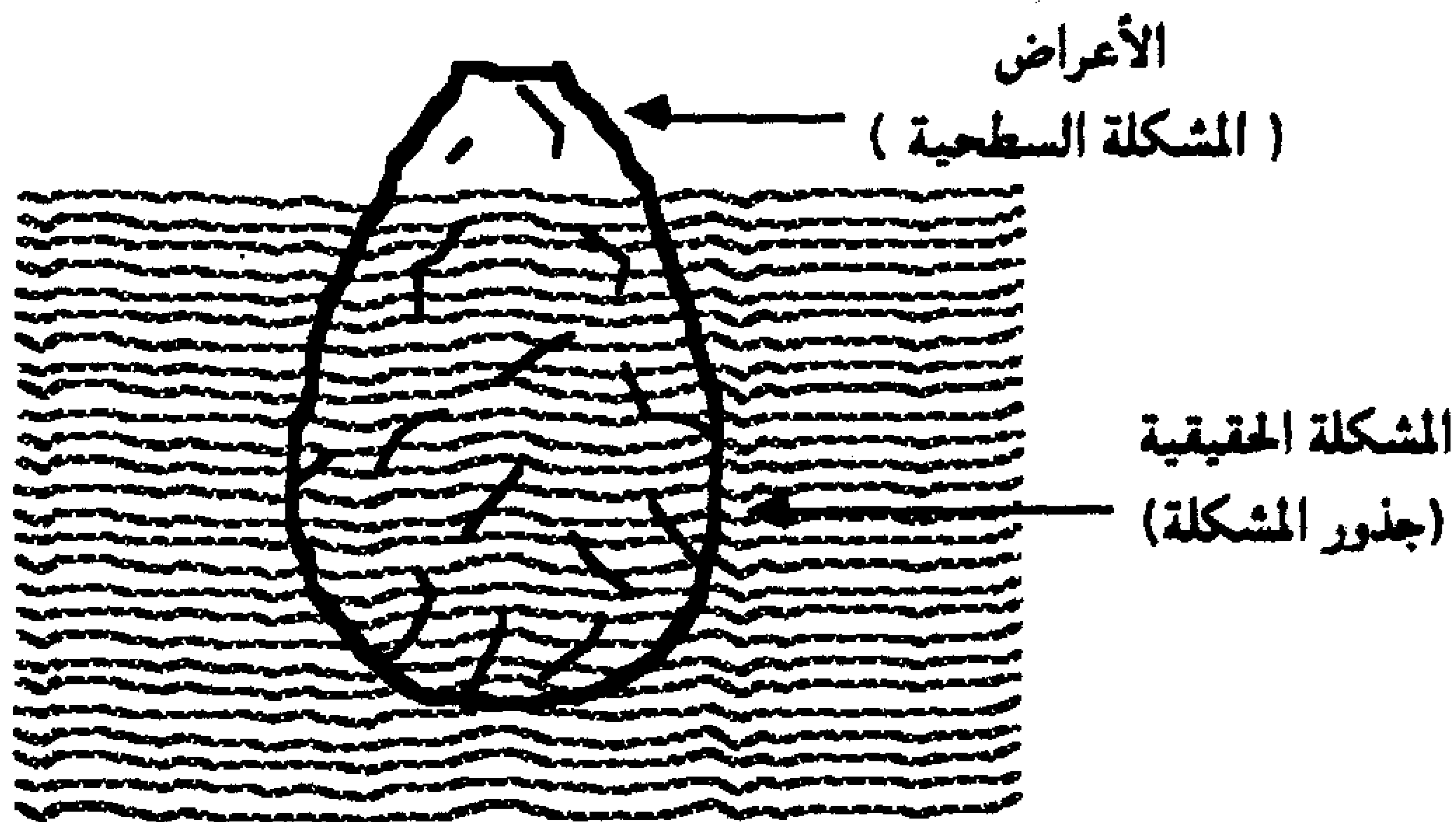
وفى جميع الحالات لابد أن نبحث عن المشكلة الحقيقية ولا نقع فى فخ الاكتفاء بالمشكلة السطحية . وهو ما ينقلنا إلى الموضوع التالى :



○ البحث عن المشكلة الحقيقية (من خلال التحليل وجمع المعلومات) :

إن تشخيص المشكلات فى رأينا أهم وأخطر من علاجها فما فائدة إعطاء علاج سليم لمشكلة خطأ ؟ **ومهارة الاطباء تظهر فى التشخيص . وفى التشخيص يعتمدون على التحاليل** . إن الطبيب الماهر يبذل مجهوداً كبيراً فى التشخيص فهو يعتمد على «سماعته» وعلى «رسام القلب» وعلى تحليل «الدم» وربما يستخدم «المنظار» أو يطلب «مزرعة» ليحدد نوع الميكروب بالذات . **إن الطبيب الماهر لا يتسرع فى تشخيص المرض** وبمجرد التشخيص فإنه يصبح من السهل إعطاء دواء بسيط لأنه يعرف المرض. أما الطبيب غير الماهر فإنه يعطى «روشته» بقائمة طويلة للأدوية على أساس أنه إذا لم «ينفع» دواء «نفع الآخر».

ومن الأهمية بمكان عدم الإكتفاء بالمشكلة السطحية والوصول إلى جذور المشكلة .



٢ تحديد الأهداف من حل المشكلة

○ **مقدمة :**

إذا انتهينا من تشخيص المشكلة تشخيصاً سليماً فلا نتسرع فى اتخاذ القرارات ؛ فلابد من التوقف والتفكير بشكل عميق فى الأهداف التى يريد أن يحققها صانع القرار من قراره . يجب أن يسأل نفسه : ما هو الذى يريده حقيقة؟ ما الذى يحتاجه ؟ ما هى آماله؟ ولابد من الاجابه على هذه الاسئلة بأمانة وبوضوح وشمول لأن ذلك يساعد على اتخاذ القرار الصواب .

○ **أهمية تحديد الأهداف من حل المشكلة :**

ولكن لماذا الأهداف من حل المشكلة مهمة ؟ إنها مهمة لأنها تكون اساس تقييم البدائل المتاحة وبعبارة أخرى فإنها تصبح **معايير القرار** Decision Criteria . وبالتأكد من أن كل الأهداف المطلوبة من القرار قد تم التعرف عليها وتقدير أهميتها فإن ذلك يساعد على أن يتخذ صانع القرار قراره دون تردد.. ودون أن يندم أنه اتخذ قراراً لا يحقق كل ما يريده .

ومن المعروف أن **الاهداف مسألة شخصية** وتعتمد على الشخص نفسه. وغالبًا ما يضع الانسان فى أى قرار اعتبارات تعكس اهتمامه بالأموال وبالناس وموظفيه ورؤسائه وعائلته والمجتمع بشكل عام والإنسانية كلها .

إن الأهداف التى يبغيها متخذ القرار من حله للمشكلة تساعده فى **تحديد المعلومات التى يريد ان يبحث عنها** ، تساعده فى تحديد المعلومات التى

يريد أن يبحث عنها ، تساعده فى شرح أسباب اختياره للآخرين، كما تساعده على التعرف على أهمية القرار وتأثيراته المختلفة وبالتالى تحدد له الوقت والمجهود الذى يستحقه هذا القرار .

○ **الأخطاء المعتادة التى يقع فيها متخذ القرار عادة :**

وعادة ما يقع متخذو القرارات فى أخطاء نتيجة اهتمامهم فقط بالأهداف المادية الملموسة (مثل الأرباح أو المنافع التى يمكن قياسها كمياً) . ولكن من الضرورى أن يوسع متخذ القرار اطار تفكيره ليشمل الاهداف المعنوية .. واضح أن تحديد الأهداف ليس مسألة سهلة وتحتاج إلى وقت .

○ **فن تحديد الأهداف :**

يمكن تحديد الأهداف من اتخاذ القرار من خلال الخطوات الآتية :

١- أكتب قائمة بكل ما تهتم أن تحققه من خلال القرار . حاول معرفة الرغبات والإحتياجات وحتى ما يحقق السعادة ولا تخشى أن تكتب بشكل غير مرتب وتقول نفس الشىء بطريقة أخرى أو أكثر من مرة.

٢- افرز ما كتبته فى القائمة السابقة وضع بشكل مبسط الأهداف المطلوبة بشكل مختصر . لقد قام شخص على سبيل المثال بعمل قائمة بالأهداف التى يريد أن يحققها من دخول ابنه مدرسة ثانوية على الوجه التالى:

٢/١ تعلم الأساسيات .

٢/٢ الاستمتاع بالمدرسة .

٣/٢ تنمية الإبتكار والإبداع .

٤/٢ تعلم الإنضباط .

٥/٢ تعلم عادات عمل سليمة .

٦/٢ تعلم العمل مع الآخرين فى فريق .

٧/٢ ممارسة نشاط رياضى .

٨/٢ التعرف على أنواع الناس .

٩/٢ الاحساس بفرحة العلم واللغة والإنجاز .

١٠/٢ التعلم فى خدمة المجتمع .

١١/٢ كسب مهارات ومعارف لدخول التعليم العالى .

١٢/٢ تكوين صداقات دائمة .

١٣/٢ الإلتزام بالقيم والأخلاقيات الأساسية (الصدق - الاحساس - ومساعدة الآخرين) .

٣ - افرز الأهداف بين أهداف واجبه Must وأهداف مرغوبة Desired واستغنى عن الأهداف التى تراها غير ضرورية اطلاقاً .

الأهداف الأساسية هى الأهداف الواجب استخدامها لتقييم البدائل

٤ - إفصل بين الاهداف النهائية المطلوب تحقيقها والاهداف الوسيطة أو الأهداف التى تعتبر وسائل لتحقيق أهداف أخرى . وذلك باستخدام السؤال . لماذا؟ وجه السؤال : " لماذا؟ " خمس مرات ستكتشف أن بعض الأهداف هى أهداف مرحلية

لأهداف اخرى نهـائيـة . وتذكـر أن الأهداف الاساسية هى الأهداف **الواجب استخدامها** لتقييم البدائل .

٥ - وضع المقصود من كل هدف من الأهداف التى استقر الأمر عليـها . اسئل نفسك السؤال ما هو المقصود بالضبط بهذا الهدف .

○ نصائح واقعية فى بلورة الأهداف نهائيًا :

نحن ننصح فى تحديد الاهداف وبلورتها فى شكل نهائى بالآتى :

١ - تذكر أن الأهداف شخصية . فربما تكون المشكلة واحدة ولكن ربما تكون أهداف صانعى القرارات مختلفة لاختلاف ظروف كل منها واختلاف نقط القوة أو نقط الضعف التى يمر بها والفرص الأخرى المتاحة أمامه والتهديدات التى يتعرض لها وقدرته على التحمل بشكل عام وتحمل المخاطر بشكل خاص .

٢ - ليس من الحكمة قصر الأهداف على سهولة الحصول على البيانات فإن كثيراً من الناس تركز - خطأ - على الاشيـاء القابلة للقياس ، على الاشيـاء المادية ، على الاجل القـصـيـر. فى حين انـه من الضرورى التركيز على الاهداف المعنوية - مثل السمعة - غير القابلة للقياس وربما تكون مهمة فى الأجل الطويل .

٣ - ما لم تتغير الظروف الخارجية تغيراً كبيراً فإن اطار الاهداف الذى يضعه أى شخص غالباً ما يبقى كما هو لفترة طويلة من الزمن .

٣ توليد البدائل : على المستوى الشخصي وعلى مستوى المجموعات

البدائل هى المادة الخام لصناعة القرارات . وبدون البدائل - فى الحقيقة - لا يوجد اتخاذ قرار . ونظراً لأهمية **البدائل** فإنه من الضرورى وضع نظام لتوليد البدائل. وتذكر دائماً انه لا يمكنك أن تأخذ قرار فى بديل لم تكن تفكر فيه . كما أن البدائل المختلفة **تحمل معها إيجابيات وسلبيات محتمله** . ولذلك لا تقع فى فخ السهولة باختيار أى بديل تجده أمامك أو يقول به شخص .

أولاً : توليد البدائل على المستوى الشخصى

○ كيفية الحصول على البدائل :

إن الحصول على بدائل جيدة ليس أمراً صعباً ولكنه يحتاج إلى وقت وفكر ومجهود . وفيما يلى بعض الارشادات التى تساعد على الحصول على بدائل .

١ - استخدم أهدافك واسأل السؤال : كيف ؟

فطالما أن الهدف هو الذى يدفع بك إلى قرار معين فإنه من الممكن أن تستخدم الأهداف التى وضعتها وتسأل نفسك **كيف يمكن تحقيق هذا الهدف**. فإذا قمت باستخدام السؤال «كيف» بالنسبة لكل هدف وضعته، فإنك ستحصل على مجموعة من البدائل .

٢ - **حاول فصل العقبات التى تقف فى طريقك وأنت تتخذ قراراتك.** افترض ان العقبة غير موجودة وتعرف على البدائل فى غياب العقبات . ربما تستطيع إحداث تعديل فى البديل أو عمل برامج للتغلب على العقبة . ان العقبات عادة ما تقف نفسها كعقبة فى التفكير والإبداع .

٣ - حاول رفع مستوى أحلامك من القرار المتخذ فالأحلام والآمال الكبرى غالباً ما تؤدى بصاحبها إلى التفكير فى بدائل جديدة . ربما تتطلب البدائل الجديدة أموالاً أو جهوداً جديدة وحينئذ فإن الأحلام الأكبر تدفع لقبول التحدى .

٤ - لا تسأل أحداً عن رأيه فى المشكلة والبدائل التى **يقترحها قبل أن تدرس الموضوع بنفسك وتفكر فيه فى ظل ظروفك** . ان المستشار سيعطيك رأيه فى ضوء أهدافه هو وفى ضوء خبرته هو والظروف التى مر بها .. لذلك إحرص على أن تقوم بالتحليل والدراسة بنفسك أولاً قبل أن تستشير الغير .

٥ - **لابد ان تعتمد على خبرتك ..** ففيها مجال جيد لمعرفة البدائل الجديدة وإذا كانت خبرتك قليله إعمل دماغك فى أفكار جديدة قبل أن تملأها بأفكار الغير وآمالهم وآلامهم .

٦ - **بعد أن تنتهى من دراسة المشكلة بنفسك حاول الحصول على الأفكار من الغير** . وربما يكون الغير أحياناً قادراً على رؤية المشكلة أكثر منك لأنهم بعيدون عن الانفعالات وبعيدون عن المواقف التى تجعلهم يركزون على جانب واحد منها .

وهذا ينقلنا إلى كيفية توليد بدائل جديدة من خلال مجموعة .

ثانيًا : توليد البدائل على مستوى المجموعات

من أشهر أساليب توليد البدائل من خلال مجموعة أسلوب الانطلاق الفكرى أو العصف الفكرى Brainstorming . ونبين فيما يلى حالات استخدام الانطلاق الفكرى وخطواته وقواعد جلساته :

○ **متى يستخدم أسلوب الانطلاق الفكرى / الفرز ؟**

يستخدم أسلوب الانطلاق الفكرى أساسًا لتوليد بدائل جديدة وإن كان من الممكن استخدامه فى حالات أخرى كثيرة .

○ **خطوات أسلوب الانطلاق الفكرى / الفرز :**

لكى يحقق الانطلاق الفكرى النتائج المتوقع منه لابد أن يمر بعدة خطوات على الوجه التالى :

الخطوة الأولى : الإعداد لجلسة الانطلاق الفكرى / الفرز :

١ - حدد وقتًا أقصى للجلسة (٣٠ دقيقة كافية عادة) .

٢ - حدد شخص لتسجيل الأفكار على سبورة ورقية أو شفافة على الأوفرهيد (يمكن استخدام جهاز تسجيل يتم تفريغه فى وقت لاحق).

٣ - وضح قواعد الجلسة .

★ **قواعد جلسة الانطلاق الفكرى :**

١ - لا تنتقد أى فكرة مطروحة حتى الفكرة الطائشة أو الفكرة المستحيلة ... ولا تسخر منها بأى وسيلة مهما كانت .

٢ - لا تراجع ما قيل .

٣ - حاول التوصل الى أكبر عدد ممكن من الأفكار (يتم فرز الأفكار بعد الإنتهاء من الإنطلاق الفكرى).

٤ - شجع الأفكار الجريئة والأفكار الوردية ، هنا الإبتكار .

٥ - استفد من أفكار الآخرين ببناء فكرة عليها أو تعديلها دون الإشارة إلى الفكرة الأصلية .

الخطوة الثانية : حدد طريقة الانطلاق الفكرى . فهناك طريقتان :

١ - طريقة تدفق الأفكار بصرف النظر عن دور صاحب الفكرة ، فمن تأتى عنده فكرة يتم تسجيلها وتعرف بطريقة «Freewheeling» .

٢ - طريقة الدور حيث يقول المشترك فكرته عندما يأتى دوره ويمكن لأى شخص أن يعتذر عن تقديم فكرة حتى يأتى دوره مرة ثانية ، وتسمى طريقة «Round-Robin» .

الخطوة الثالثة : توليد أفكار جديدة :

يتم توليد أفكار جديدة حتى يكون هناك فرصة لكل شخص أن يشترك ويتم التوقف إذا توقف الناس عن تقديم الأفكار وبعد إخطارهم بقرب التوقف .

الخطوة الرابعة : فرز الأفكار المقدمة :

فى هذه الخطوة يتم وضع معايير فرز الأفكار الجديدة وهى :

١ - التكلفة : التكلفة مرتفعة ابعد من الميزانية المخصصة .

٢ - الوقت : الفترة الزمنية المتاحة .

٣ - الموارد المتاحة .

٤ - الملاءمة لطريقة العمل الحالية أو فلسفة المنظمة أو الصورة الذهنية.

٥ - الأثر على المستهلك (الزبون) : تأثير إيجابى أو سلبى .

٦ - إمكانية التطبيق .

الخطوة الخامسة : استخدام المعايير التى تقررت فى فرز الأفكار :

فى هذه الخطوة يتم شطب الأفكار فى ضوء المعايير التى تقررت ، وبالتالى يتم وضع قائمة بما تبقى .

الخطوة السادسة :

الاتفاق النهائى على الأفكار المتبقية والتأكد من اتفاق الجميع على معناها.

○ العوامل التى تشل التفكير الجماعى :

١ - كن صريحًا وأمينًا فى التعبير عن أفكارك وأرائك ولا تندفع مع مراعاة تيار المناقشة .

٢ - تجنب الحكم على الأفكار المقدمة فى وقتها لأن ذلك يعتبر عقابًا للمفكرين يشجعهم على عدم المشاركة بأفكار غير مجربة .

٣ - كن مستعداً لأن تقبل الصراع الإنسانى والألعاب السياسية ولا تندفع وراء تحطيم مراكز القوى فأنت بذلك تنشىء مراكز قوى لك .

٤ - تأكد أن الجميع يفهمون الطريقة الرشيدة التى تتعامل بها فى صناعتك للقرارات .

٥ - لابد وأن تتفق منذ البداية على القضية المطروحة والأهداف المرغوبة .

٦ - تأكد أن جميع أعضاء الفريق لديهم نفس المعلومات .

نكون قد وصلنا إلى اتفاق جماعى فى الراى عندما :

- يتم سماع رأى جميع الحاضرين .
- يكون الناس صرحاء وأمناء .
- يتم سماع وجهات النظر المختلفة .
- يتم المشاركة فى المعلومات كلها .
- يمتلك الفريق صناعة القرار .
- يدعم الفريق القرار المتخذ .

لابد أن تعرف متى تتوقف عن البحث عن حلول جديدة

○ **أنواع *القرارات التى* يجب أن تتخذ فى فريق :**

١ - عندما تؤثر القرارات المتخذة على كل شخص فى المجموعة .

٢ - عندما يكون القرار خاص بالعملاء : حيث أن رضا العملاء يبنى على عمل فريق وليس على شخص واحد .

٣ - عندما تكون آثار القرار بعيدة المدى .

٤ - عندما تكون القضية المطروحة حساسة وعندما يكون من الضرورى للأعضاء أن يعرفوا ويتفهموا كيف تم التوصل الى القرار . القضايا الحساسة يمكن أن تشمل قرارات الإنضباط وقرارات الجدولة الزمنية وقرارات التأديب والفصل ... إلخ .

٤ تقييم البدائل

○ **مقدمة :**

بعد أن ينتهى المرء منا بتحديد المشكلة وبتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المشكلة ومن توليد الحلول البديلة للمشكلة يصبح من الضرورى - لكى تتخذ قرار ذكيا - أن تقرر بين مزايا البدائل المتنافسه مقرراً مدى مساهمة كل منها فى تحقيق الأهداف الأساسية التى تريدها . ولذلك فمن الضرورى أن تبسط أمامك نتائج كل بديل لكل هدف من الأهداف الأساسية التى حددتها . فإذا استطعت أن تحدد النتائج المتوقعة من كل بديل بشكل جيد فإن القرار المطلوب اتخاذه يصبح واضحًا . وعلى ذلك فإن هدف التحليل هو أن يجعلك متأكداً من نتائج البدائل المختلفة المتاحة قبل اتخاذك القرار . فإذا لم تكن متأكداً من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة فإنك لن تكون سعيداً بعد اتخاذ القرار .

أولاً : وصف نتائج كل بديل

○ **ضرورة وصف نتائج كل بديل بدقة وعمق وشمول :**

ان وصف نتائج كل بديل متاح ليس أمراً سهلاً كما يظهر . وفى الحقيقة فإن ذلك صعب . فإذا كان وصفك لكل بديل غير دقيق وغير متعمق وغير شامل فإنك معرض لاتخاذ قرار سىء .

١ - غير فكرك ليكون مستقبليًا فمن المعروف أن نتائج القرارات ستحدث في المستقبل . افرض انك نفذت بديلاً معينًا فكر فى نتائجه كما تراها فى المستقبل .

٢ - ضع وصفا تفصيلياً لكل بديل ولا مانع من إستخدام الأرقام التى تجمعها عن كل بديل . وراجع الوصف التفصيلى على كل هدف من الأهداف التى حددتها .

٣ - إلغى البدائل الواضح أنها ضعيفة امسك بديل تراه قوياً وقارن البدائل الأخرى به - من منظور الأهداف - وغالباً ما تستطيع الإبقاء على بدائل قليلة توفيراً للوقت .

٤ - ضع النتائج المتوقعة من كل بديل متبقى فى جدول بشكل تلخيصى كما يلى :

مصفوفة نتائج البدائل / الأهداف

Consequences, Objectives Matrix

الأهداف	البدائل			
	أ	ب	جـ	د
١ ٢ ٣ ٤				

كما ترى فإن وضع نتائج كل البدائل فى جدول يضع كمية كبيرة من المعلومات بشكل مركز بالنسبة لكل البدائل بالنسبة لكل هدف من الأهداف التى وضعتها .

○ كيفية السيطرة على فن وصف النتائج[٢] :

١ - لابد ان تعيش فى جو البديل الذى تدرسه وكأنك اتخذته فعلاً .

فإذا كنت ستقرر شراء منزل اذهب إلى المنزل وعش حوله يومين .

إذا كنت ستقرر دخول مدرسة أو جامعة معينة زرها وعش فيها يوم أو اثنين .

ان الامريكان يستخدمون مثلا لذلك فهم يقولون « Try before you buy »

٢ - بدلاً من الوصف الكلامى للنتائج ضع أرقاماً باستخدام الجنيه مثلا أو الترتيب بالنسب المئوية .. حتى ولو كانت النتائج معنوية ...أى غير قابلة للقياس مادياً .. إعط لها رقما . واستخدم ناقص أو زائد ٪ لأن الأرقام لا يمكن أن تكون دقيقة .

٣ - اجمع أكبر كمية من المعلومات الملائمة عن كل بديل .. ولابد أن تدرس القيمة العلمية للمعلومات ودرجة الثقة فى مصدرها .

٤ - استخدم الخبراء بحكمة . استخدم المحامين والمستشارين .. كل فى محله .

---

(2) John Hammond : ***Smart Choices***, p. 71 .

ثانيًا : التوفيق بين البدائل Tradeoffs

○ التوفيق بين البدائل من منظور مختلف الأهداف :

توضح مصفوفة نتائج البدائل «**من منظور مختلف الأهداف**» تفوق بعض الأهداف علي غيرها بالنسبة لهدف معين . كما توضح تفوق أهداف أخرى من منظور أهداف أخرى . ويصبح من الضرورى التوفيق أو الحصول على الأمثلية Optimum فى القرار . إن المشكلة أنه لا يمكن اتخاذ قرار إذا كانت الأهداف متعددة وتختلف قيمة البدائل بإختلاف الهدف فماذا نحن فاعلون ؟

إن الأمر يتطلب هنا ترتيب البدائل بالنسبة لكل هدف ووضع ذلك فى المصفوفة السابق ذكرها .

ومن الممكن عمل تبادل بين بديلين أحدهما يحقق هدفا تريده والثانى يحقق هدفا آخر . وتسمى هذه العملية : عملية المبادلة Swap أى مبادلة فى البدائل المتاحة .

ثالثًا : مشكلة عدم التأكد

○ مقدمة :

إذا كان الإنسان منا متأكد تمامًا من النتائج المترتبة على كل بديل فإن ذلك يجعل المقارنة سهلة نسبيًا والقرار سهل نسبيًا ولكن المشكلة تكون أكبر لو كانت النتائج المتوقعة غير مؤكدة .

وفى بعض الأحوال يمكن العثور على معلومات إضافية تساعد فى حسم مشكلة عدم التأكد وفى حالات أخرى لا يكون هناك إلا قبول مخاطر محسوبة Calculated risks مثل الاستثمار فى صندوق استثمار أو أوراق مالية أو طرح سلعة جديدة فى السوق أو حتى فى الزواج .

إن عدم التأكد تزيد طبقة جديدة من التعقيدات فى عملية صناعة القرارات . فقرار واحد يمكن أن يحوى مجموعة مختلفة من المخاطر لكل نوع منها اختلاف فى الأهمية ، ومن الممكن أن تتفاعل المخاطر كلها مع بعضها فى قرار واحد . ويصبح من الضرورى حساب كل المخاطر وتفاعلاتها مع بعضها لتحديد النتائج النهائية لكل بديل بعد حساب مخاطره .

○ ***استخدام بروفيل المخاطرة Risk Profile لتبسيط عملية صناعة القرارات التى فيها عدم تأكد :***

إن بروفيل المخاطره يعالج ٤ أسئلة :

١ - ما هى **المخاطر المفتاحية** (الرئيسية أو الجوهرية) فى البديل .

٢ - ما هى **النتائج المحتملة** لكل مخاطره من هذه المخاطر .

٣ - ما هو **إحتمال حدوث** كل نتيجة محتملة .

٤ - ما هى **النتيجة النهائية** المتوقعة لكل بديل .

○ **تصوير بروفيل المخاطرة باستخدام شجرة القرارات Decision Tree :**

إن تحليل «بروفيل المخاطرة» لكل بديل متاح قد يكون كافياً فى حد ذاته للاختيار السليم الواثق . ولكن فى المشكلات المعقدة التى يسيطر على بدائلها عدم التأكد تصبح عملية التحليل أكثر تعقيداً . هنا تكون شجرة القرارات مفيده **فهى تصور كل البدائل المتاحة ودرجة المخاطرة فى كل منها** .

○ **امثلة على شجرة القرار :**

يفكر شخص فى إقامة حفلة لموظفيه بمناسبة البدء فى مشروع تطوير الادارة وهو يفكر فى بديلين قويين : البديل الأول هو العشاء فى فندق فخم والبديل الثانى هو الخروج إلى الحدائق والجبال والبحار فى منطقة مفتوحة . إنه يهتم بدرجة المرح الذى يحققه كل بديل ويهتم بدرجة التفاعل بين الموظفين كما يهتم بتكلفة كل بديل .. وعندما قارن بين البديلين المتاحين للاختيار وجد أن الطقس ربما لا يساعد على الخروج فى الخلاء . وهنا لا بد أن يضع **احتمالات** المطر فى صناعة قراره . وقد جمع من البيانات فاكتشف أن تكاليف الفندق مرتفعة أما تكاليف النزهة الخلوية منخفضة . ولكن النزهة الخلوية تسمح بتفاعل الموظفين مع بعضهم البعض وهو ضرورى لعمل روح الفريق .. ولكن أهم مشكلة هى مشكلة **احتمالات** المطر **واحتمالات عدم المطر** .

كيف تصمم شجرة القرار لجمع كل هذه المعلومات والاحتمالات لكل بديل وتعكس مختلف الأهداف الواجب تحقيقها .

شجرة قرار الاحتفال

البدائل	عدم التأكد	النتائج		
		المرح	التفاعل بين الناس	التكلفة
العشاء بالفندق	امطار ٣٠٪	متوسط	متوسط	١٠٠٠٠ جنيه
	الشمس ساطعه ٧٠٪	عالى	عالى إلى حد ما	١٠٠٠٠ جنيه
نزهة خلوية	امطار ٣٠٪	منخفض	منخفض	٧٠٠٠ جنيه
	الشمس ساطعه ٧٠٪	عالى	عالى	٦٠٠٠ جنيه

□ قرار   ○ عدم تأكد

○ اهمية شجرة القرار فى تحقيق الدقة والشمول والتحديد :

تساعد شجرة القرار فى التوصل إلى دقة أكبر وشمول أكبر وتحديد أكبر للقرار وذلك على الوجه التالى : (انظر إلى أشجار القرارات السابقة على سبيل المثال) :

١ - **استخدم الارقام لتقدير القيمة الاحتمالية للنتائج** فمن المعروف أن الناس تتكلم بشكل وصفى غامض فى وصف الفرص وربما يكون ذلك إنعكاساً للغموض الذى يريدونه . واصرار متخذ القرار على أن يعطى قيمة فى حكمه من المسائل التى ستجعل القرار أقوى . ومن الضرورى القول أنه كلما بذلنا وقتا أكبر فى تحديد الأرقام كلما كان المجهود له قيمة أكبر .

٢ - ان تحديد النتائج المتوقعة بإستخدام الأرقام وفى ظل الاحتمالات يقلل من المدى الذى نطرحه .

٣ - ان اعطاء قيمة رقمية للبدائل من منظور مدى مساهمتها فى تحقيق الأهداف يجعلنا نستطيع أن نختار بديلاً آخراً مساوى فى قيمته ، **دون ان نعطى اهتماماً زائداً لبديل على أساس وصفى .**

٤ - **ان اعطاء وقت للتفكير فى بناء " بروفيل المخاطر " يستحق الاهتمام :** فهو يساعد على الإقلال من التردد ويؤدى إلى وضع قيمة للاحتمالات وقيمة للنتائج .. انه وقت يستحق المجهود .

○ **واخيراً درجة تحمل المخاطرة :**

ان نظرة أى انسان إلى المخاطرة مسألة شخصية تماما يستمدها من شخصيتة : فمن المعروف أن بعض الناس تتجنب المخاطرة Risk averters بينما نجد البعض الآخر يحب المخاطرة صحيح ان كل منا يعرف أن المخاطرة لابد وأن تكون محسوبه ولكن **فى التحليل النهائى نجد أن هناك شخص يحب المخاطرة وشخص آخر يكره أو يتجنب المخاطره . فالاخير يحب أن ينام الليل في هدوء .**

فإذا كان الإنسان محبًا للمخاطرة Risk takers فإنه يستثمر أمواله فى البورصة ويجد سعادة فى معرفة تقلبات الأسعار ويتصرف على أساسها بشجاعة ... اما **المتجنب للمخاطرة** فإنه يضع أمواله فى دفتر توفير أو أذون خزانه حكومية... وإذا حاول تحمل بعض المخاطرة فربما يشترى وثائق صندوق استثمار من الوثائق التى تعتمد على السندات ذات العائد الثابت أو الاستثمار شبه المضمون .

ومن الضرورى لمتخذ القرار أن يأخذ فى الحسبان **درجة تحمله للمخاطرة** Risk tolerance **فى صناعة قراراته . فالاختيار بين البدائل يتحدد بالمخاطرة التى يحويها كل بديل .** ولا يكفى تحديد «بروفيل المخاطرة» Risk profile **بل يجب تحديد** درجة الاستعداد عند متخذ القرار لتحمل المخاطرة .

٥ اتخاذ القرار والقرارات المرتبطة

إن البديل الذى يحصل على أعلى ترتيب بالنسبة لتحقيق الأهداف هو البديل الأمثل .. وهو ليس بالضرورة حلا سليما ١٠٠٪ .. فربما يكون أقل البدائل المتاحة سوءاً ، ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سىء وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف .

○ معايير اختيار البديل الأمثل أو الأفضل :

هذا ونقترح استخدام المعايير الآتية لاختيار البديل الأمثل أو الأفضل :

١ - **درجة المخاطرة** المتوقعة من اختيار البديل مقارنة بالمكاسب المتوقعة والمخاطر المتوقعة (مخاطرة محسوبة) والقدرة على تحمل المخاطرة .

٢ - **الاقتصاد** فى الجهد البشرى والنفقات المالية والبشرية .

٣ - **الامكانيات والموارد المالية والبشرية** المتاحة .

٤ - **الوقت** الذى يستغرقه تنفيذ البديل .

٥ - آثار البديل **وانعكاسات تنفيذه** .

٦ - **الأهداف** التى يحققها البديل .

٧ - الاعتبارات المرتبطة **بالموقف الإدارى** .

○ وسائل مساعدة متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل :

ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فإننا نقترح مجموعة من الوسائل تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل على الوجه التالى :

١ - **المقارنة الموضوعية :**

(التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز) .

٢ - **الإستعانة بآراء الخبراء** والمستشارين والمتخصصين :

(من داخل المنظمة و / أو من خارجها) .

٣ - ترتيب البدائل **ترتيبا تنازليا** حسب أولويتها من منظور تحقيقها للأهداف.

٤ - **إعادة النظر** فى ايجابيات وسلبيات كل بديل مطروح :

(من منظور تفصيلى « سيناريوهات تفصيلية للآثار والانعكاسات لكل بديل ومدى احتمال حدوثها)

٥ - الاستعانة **بالأساليب والأدوات الرياضية** لوضع المشكلات وبدائلها فى شكل أرقام أو رموز :

- بحوث العمليات (النماذج الرياضية) .
- شجرة القرارات «Decision Tree» .
- نظرية المباريات «Game Theory» .
- التحليل الحدى «Marginal Analysis» .

○ الضغوط على متخذ القرار :

بالإضافة إلى الضغوط النفسية والفخاخ السيكلوجية التى يقع فيها متخذ القرار فإنه غالبًا ما يجد نفسه تحت ضغوط أخرى : بعضها من الظروف البيئية وبعضها يعود إلى متطلبات تنظيمية بالإضافة إلى احتياجات متخذ القرار وقيمه وقناعاته الذاتية . وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال :

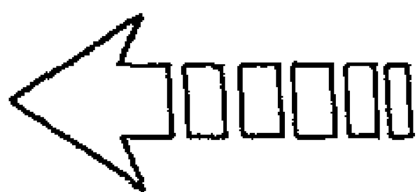
١ - **ضغوط الظروف البيئية :** وبصفة خاصة القيم الاجتماعية والأعراف والتقاليد بالإضافة إلى متطلبات الحكومة والمجتمع والمنافسة والتكنولوچيا والمتعاملين .

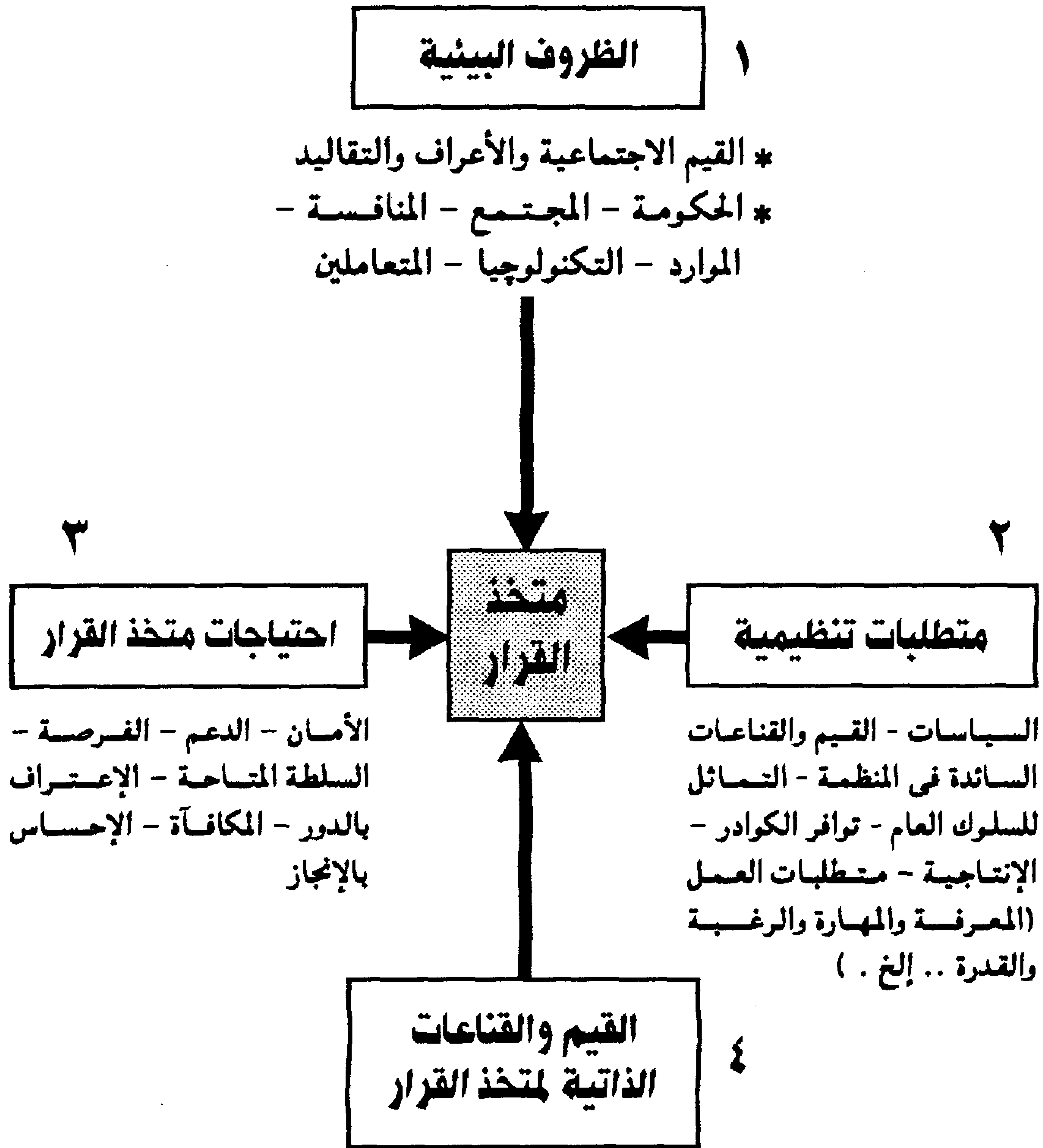
٢ - **المتطلبات التنظيمية :** مثل السياسات والقيم والقناعات السائدة فى المنظمة والمناخ والسلوك العام فيها بالإضافة إلى توافر الكوادر ومتطلبات الإنتاجية ومتطلبات العمل (المعرفة والمهارة والرغبة والقدرة ... إلخ)

٣ - **احتياجات متخذ القرار :** مثل حاجته للأمن والدعم والفرصة والسلطة المتاحة والإعتراف بالدور والمكافأة والإحساس بالإنجاز .

٤ - ***القيم والقناعات الذاتية لمتخذ القرار .***

وفيما يلى شكل يوضح الضغوط على متخذ القرار :





الأبعاد التفصيلية للأربعة ضغوط على متخذ القرار

○ الاعتبار الاستراتيجى أو الاعتبار الحاكم :

بينا فيما تقدم أن الاختيار النهائى بين البدائل عملية صعبة باعتبارها مرحلة من مراحل صناعة القرارات ، وقد يتعجب البعض من طول تلك المراحل وخصوصًا فى دراسة ما هية المشكلة ، وفى تعدد مختلف الحلول ، وفى تعدد مزايا وعيوب مختلف الحلول .. لذلك فإن المتدربين على صناعة القرارات غالبًا ما يعتمدون على ما يسمى «الاعتبار الاستراتيجى» «Strategic Factor» (أو الاعتبار الحاكم) «Governing Factor» لإختصار هذه المجهودات الفكرية الشاقة . فما هو الاعتبار الاستراتيجى (أو الاعتبار الحاكم) .

فإذا وجد مثلا أن آلة معينة لا تعمل بسبب عدم وجود مسمار، قيل إن العامل الاستراتيجى فى هذه الحالة هو عدم وجود المسمار بالرغم من أن الآلة تحتاج (مثلاً) إلى تشحيم ، ولكن نقص التشحيم ليس سببًا فى توقف الآلة .

ومعرفة الاعتبار الحاكم يقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية فى صناعة القرارات . إلا أن تمييز الاعتبار الحاكم يتطلب قدراً كبيراً من المعرفة والخبرة والذكاء وسعة الأفق . ومن المهم لمتخذ القرار أن يعلم أن كل حل له ثمن وأن العبرة بالثمن الذى يمكن دفعه ! (سواء كان هذا الثمن مادى أو معنوى) .

كل حل له ثمن ***ما هو الحل الذى تستطيع أن تدفع ثمنه ؟***

○ اتخاذ الإجراءات الوقائية :

إن المدير الناهض يدرس بالتفصيل الآثار المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان هذا البديل قد نفذ فعلاً .. فهو يفكر فى المشاكل والأخطار التى يمكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل . وفيما يلى مجموعة نقاط قد يكون بعضها مصدر متاعب ويجب على المدير دراستها بالنسبة لتنفيذ البديل الذى اختاره ويتخذ القرارات المرتبطة .

النقاط التى يجب على المدير دراستها لتنفيذ البدائل :

١ - *البشر* :

الروح المعنوية ، المهارة والقدرات ، الأداء والكفاية الإنتاجية ، التطوير والتقدم ، الصحة والأمن الصناعى .

٢ - التنظيم :

العلاقات بين الوحدات والوظائف والأشخاص ، شبكة الاتصال ، التنظيم الرسمى والمجموعات غير الرسمية ، التنسيق .

٣ - الظروف الخارجية :

الاتجاهات الاقتصادية ، المنافسة ، الصور الذهنية للمشروع ، التشريع والحكومة .

٤ - التسهيلات :

المكان ، الموقع ، المرونة وامكانية التغيير .

٥ - آراء ومراحل :

الضمان ، موقف أصحاب الأموال ، التكييف .

٦ - المواد :

المصادر وامكانية الحصول عليها ، الجودة ، التخزين .

٧ - الأموال :

رأس المال ، التكاليف ، العائد على رأس المال .

٨ - الإنتاج :

الجودة ، الكمية ، الوقت .

٩ - عوامل شخصية :

الأهداف والخطط ، الاهتمامات .

وربما يجد المدير أن الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ البديل لا يمكن قبولها وبالتالى فهو يقنع بالبديل الأقل فى الترتيب باعتبار أن آثاره المترتبة من الممكن قبولها ، **ولابد أن يحدث ذلك قبل اتخاذ القرار وإلا كان معنى ذلك الرجوع فيه .**

ولا يكفى بالطبع اتخاذ القرار وإصدار أوامر لتنفيذه ولكن من الضرورى أن يحتاط صانع القرار لكل الآثار الممكن أن تترتب على تنفيذ القرار لأنه لو تركها كما هى لكان كل أثر من تلك الآثار موضع مشكلة محتملة . فعلى المدير قبل أن يفوت الأوان أن يتخذ من الإجراءات الوقائية ما يمنع حدوث أية إنحرافات فى المستقبل نتيجة تطبيق القرار .

○ **واخيراً : إجراءات علاجية جديدة (الرقابة على تنفيذ القرار) :**

يتطلب الأمر أن يضع المدير نظامًا بحيث ترد إليه التقارير أولا بأول عما يحدث من إنحرافات .. وكذلك متابعة تنفيذ أوامره ليتأكد من أنها وصلت للأشخاص المفروض أن تصل إليهم .. ويتأكد أنهم فهموها بالضبط . كما يجب أن يحدد المسئولين عن تنفيذ أوامره ويحدد مواعيد التنفيذ باليوم والتاريخ لقياس الأداء الفعلى وأخيراً يضع نظامًا يخبره بأية إنحرافات تحدث وفى الحال .

○ **صياغة وإعلان القرار :**

هناك عدة شروط يجب أن يراعيها متخذ القرار فى صياغة وإعلان قراره . من أهمها :

١ - *الصياغة* **مختصرة وبسيطة وواضحة** ومميزة ومتمشية مع القوانين والانظمة والاختصاصات والصلاحيات المناطة بمتخذه .

٢ - اختيار **التوقيت الملائم** لاعلان القرار .

٣ - اختيار **الاسلوب المناسب** لاعلان القرار .

٤ - **تهيئة البيئة** الداخلية والخارجية **لتقبل القرار** إن لم يكن قد تم ذلك من قبل.

هذا ويجب أن نشير إلى أنه لا يتم الإعلان عن القرار إلا بعد اتخاذ الإجراءات الوقائية حيث يتم التفكير بالتفصيل فى النتائج المترتبة على

تطبيق القرار . كما يتطلب الأمر التفكير فى القرارات المستقبلية المرتبطة بالقرار المتخذ .. وهو ما ينقلنا للموضوع التالى .

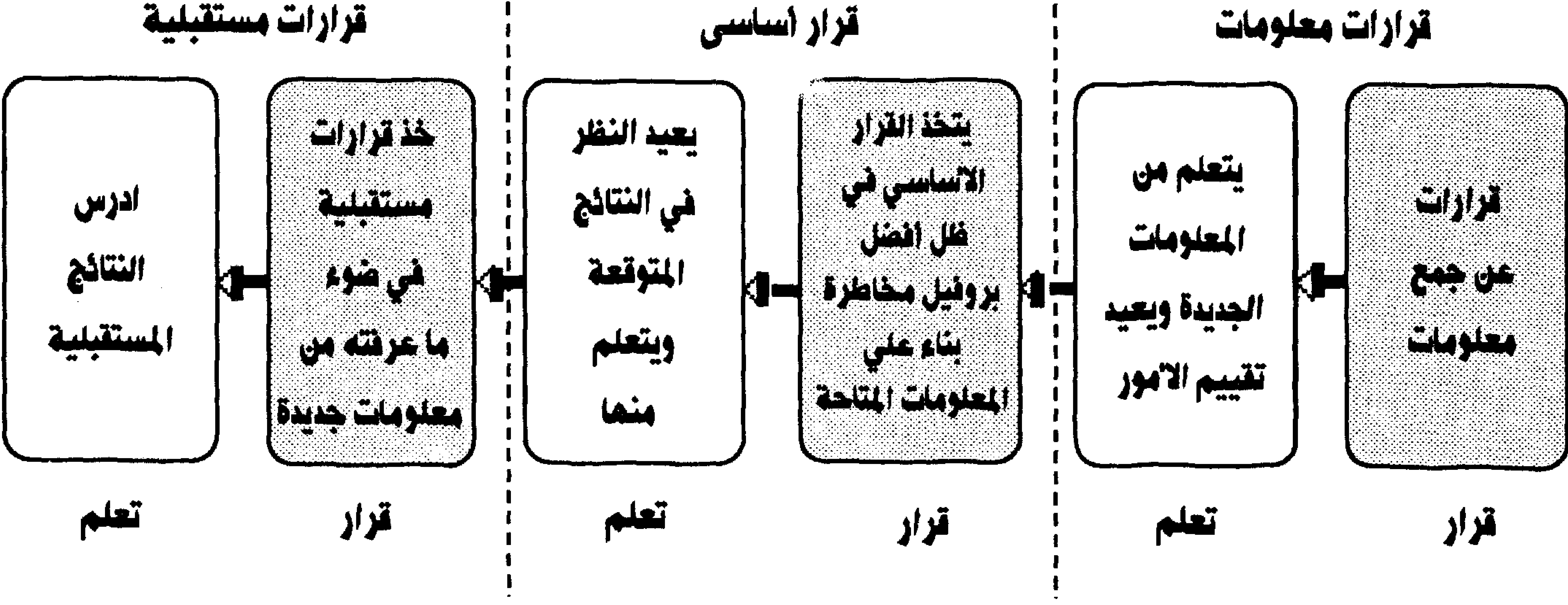
○ اتخاذ القرارات المرتبطة(*) :

إن اتخاذ قرار الآن يحد من حرية صانع القرار فى اتخاذ قرارات مستقبلية . **ولذلك عندما تتخذ قراراً الآن فإنه لابد لك أن تفكر فى القرارات التى ستتخذها مستقبلا والمرتبطة بالقرار الذى تتخذه الآن** . فالطبيب مثلاً الذى يقرر إجراء عملية جراحية فى القلب لمريض يعانى من ضيق فى الشرايين التاجيه لابد أن يفكر فى الذى سيفعله لو ساءت الأحوال وتعقدت . ان الطالب الذى يأخذ قراراً الآن بالدخول فى كلية الهندسة لابد أن يفكر فى القرارات التى يجب ان يتخذها مستقبلاً وتكون مرتبطة بالقرار الحالى .

إن متخذ القرار الآن لابد وان يجمع المعلومات لتخفيض درجة عدم التأكد.. إنه يتخذ قرار عن المعلومات التى يجب أن يجمعها . وبعد أن يحصل على المعلومات فإنه لابد أن يعيد حكمه على الأمور **ويتعلم منها** ... هنا فقط فإنه يأخذ قراره الأساسى : يختار أفضل البدائل المتاحة من منظور «بروفيل المخاطرة» الذى يستطيع أن يتحمله (فى ضوء المعلومات المتاحة) وذلك فى ضوء دراسة - ونحن نكرر - للقرارات المستقبلية المرتبطة .

وفيما يلى شكل يوضح العلاقة بين القرارالأساسى (الحالى) وبين القرارات المستقبلية المرتبطة .

(*) Linked Decisions.



شكل يبين العلاقة بين القرارات الحالية والقرارات المستقبلية المرتبطة (٣)

---

(٣) بتصرف من : John Hammond : ***Smart Choices***, 1999 .

مصطلحات الفصل

حسب تسلسل ورودها

رسم طريقة تفكير	Thinkogram
تشخيص مشكلة	Problem diagnosis
عصف فكرى	Brainstorming
صناعة قرار	Decision making
اتخاذ قرار (آخر مرحلة فى صناعة القرار)	Decision taking
المشكلة = انحراف	Deviation
المدير الرشيد	The Rational Manager
القرار الرشيد	The Rational Decision
حقيقة	Fact
قيمة	Value
انطباعات ظاهرية مضللة	Illusions
معايير قرار	Decision criteria
طريقة التدفق فى عرض الأفكار	Free wheeling
طريقة الانتظار للدور	Round-robin
مصفوفة نتائج الأهداف للبدائل	Consequences / Objectives Matrix
التجربة قبل الشراء	Try before you buy

Optimum	الأمثلية (بديل أمثل)
Risk profile	بررفيل المخاطرة
Calculated risk	مخاطرة محسوبة
Decision tree	شجرة قرار
Risk tolerance	القدرة على تحمل المخاطرة
Risk takers	محب المخاطرة
Risk averters	متجنب المخاطرة
Game theory	نظرية المباريات
Marginal analysis	التحليل الحدى
Strategic factor	الاعتبار الاستراتيجى
Governing factor	الاعتبار الحاكم
Linked desisions	قرارات مرتبطة

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - ما هو المقصود بقولنا أن صناعة القرارات جوهر عملية الإدارة ؟ اضرب أمثلة من عندك .

٢ - المشكلات أنواع وأشكال .. ما هى ؟ اضرب الأمثلة على كل منها ؟

٣ - ما هى الطريقة التقليدية فى اتخاذ القرارات ؟ هل هى عشوائية ؟ إلى أى مدى تحقق الطريقة التقليدية اتخاذ قرارات رشيدة ؟

٤ - ما هى مراحل صناعة القرار الرشيد ؟

٥ - يقال أن المشكلة المحددة جيداً تعتبر نصف محلولة .. ما رأيك ؟

٦ - لابد من تحديد الهدف أو الأهداف من حل كل مشكلة .. لماذا ؟ هل يتوقف حل أى مشكلة على الهدف من حلها ؟ كيف ؟ اضرب الأمثلة .

٧ - كل بديل له مزايا وعيوب .. كيف يمكن اختيار البديل الأمثل ؟ هل ذلك مرتبط بالمخاطر أم بالهدف ؟ اشرح ؟

٨ - يواجه متخذ القرار مجموعة من الضغوط فى الواقع العملى .. ما هى هذه الضغوط ؟ وما أكثرها قوة ؟

٩ - اشرح كيف يمكن استخدام «بروفيل المخاطرة» فى تبسيط عملية صناعة القرارات التى فيها عدم تأكد ؟

١٠- اشرح كيف تستخدم «شجرة القرار» فى اتخاذ قرار مخاطرة محسوبة ؟ اضرب مثلاً ؟

١١- هل يختلف القرار لو كان متخذ القرار محبًا للمخاطرة عما لو كان متجنبًا للمخاطرة ؟ اضرب مثلاً ؟

★ ★ ★

مراجع الفصل

حسب تسلسل ورودها

Kepner, C. & Tregoe, B. : ***The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making.*** New York: McGraw-Hill Book Co., 1965 .

John S. Hammond **et. al.** : ***Smart Choices : A Practical Guide to Making Better Decisions.*** Boston : Harvard Business School Press, 1999 .

J.E. Russo and P. Schoemaker : ***Decision Traps : The Ten Barriers to Brilliant Decision-Making & How to Overcome them.*** New York : Simon & Schuster, 1989 .

Max Bazerman : ***Judgement in Managerial Decision Making.*** New York : John Wiley & Sons, 4th ed. 1998 .

★ ★ ★

الجزء السابع

تطور الفكر الإداري

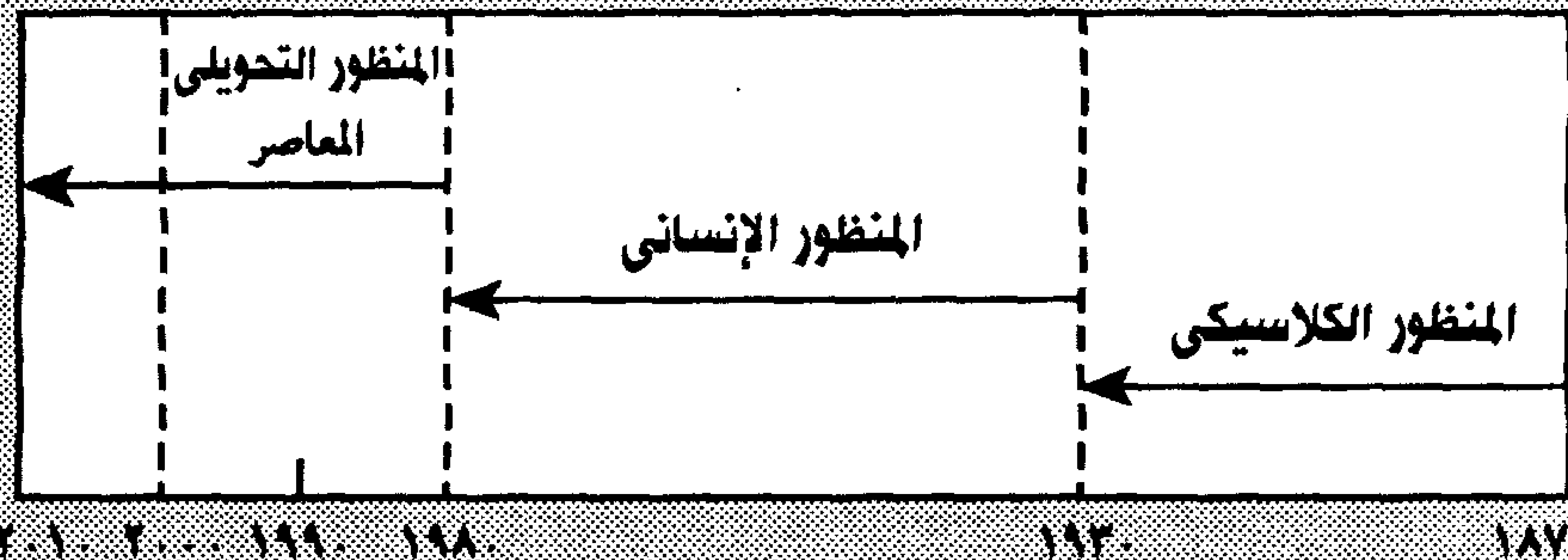
١٤

مراحل تطور الفكر الإدارى

المرحلة الاولى : المنظور الكلاسيكى (١٨٥٦ - ١٩٢٠)

المرحلة الثانية : المنظور الإنسانى (١٩٣٠ - ١٩٦٤)

المرحلة الثالثة : المنظور التحويلى المعاصر (١٩٨٠ - ..)



أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض مراحل تطور الفكر الإدارى : المنظور الكلاسيكى والمنظور الإنسانى والمنظور التحويلى المعاصر مع التركيز على طبيعة كل مرحلة والرواد الأوائل الذين كان لهم بصمات واضحة فى تشكيل الفكر الإدارى المعاصر . وأخيراً الضوابط الأخلاقية فى الإدارة .

موضوعات الفصل

١ المرحلة الأولى
المنظور الكلاسيكى
Classical Perspective

- ١ حركة الإدارة العلمية
- ٢ المبادئ الإدارية
- ٣ المنظمات البيروقراطية

٢ المرحلة الثانية
المنظور الإنسانى
Haman Perspective

- ١ حركة العلاقات الإنسانية
- ٢ تجارب هاوثورن الإنسانية
- ٣ منظور الموارد الإنسانية

٣ المرحلة الثالثة
المنظور التحويلى المعاصر
Recent Transformational Perspective

- ٧ فلسفة إدارة الجودة الشاملة
- ٨ التحويل الشامل للمنظمات
- ٩ المنظمة التى تتعلم

وأخيراً
الضوابط الأخلاقية فى الإدارة

١ المرحلة الأولى

المنظور الكلاسيكى

Classical Perspective

١ حركة الإدارة العلمية
(فريدريك تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥)

٢ المبادئ الإدارية
(هنرى فايول ١٨٤١ - ١٩٢٥)

٣ المنظمات البيروقراطية
(ماكس ڤيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠)

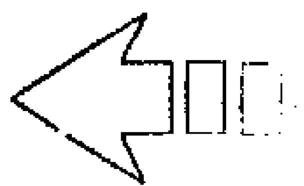
○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور الكلاسيكى :

يمكن القول بأن «حركة الإدارة العلمية» بدأت فعلاً مع المبادئ التى عرضها (فريدريك تايلور) Taylor عام ١٩١٢ وهو تاريخ «شهادته» Testimony أمام «الكونجرس الأمريكى» عن طريقته الجديدة فى الإدارة خلافًا «للإدارة التقليدية» . إن حركة «الإدارة العلمية» Scientific Management Movement فى مجملها ركزت على «العمل» Work : فالاهتمام كان منصبًا على تخطيط العمل وذلك بفصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ (تايلور) وعلى قياس ودراسة الزمن والحركة (جلبرت) وعمل جداول زمنية (جانت) . والاهتمام أيضًا بعمل معدلات أداء نمطية (تايلور وجلبرت) وتحفيز الأفراد ماديًا لبلوغ تلك المعدلات النمطية والاهتمام بالرقابة فى ضوء المعايير بحيث تكون الإدارة بالاستثناء (تايلور) . إن التركيز هنا كان على أساس أن تتم الإدارة بناء على علم له أصول وقواعد وليس على أساس «قواعد الخبرة التقليدية» Rules-of-thumb أى تكون الإدارة «علمية» Scientific بدلاً من «تقليدية» Traditional .

ولكثرة وأهميـــة المعرفـة المصنفة التى عرضـها (فريـدريك تايلور) لا يتردد الباحثون والمؤرخون فى أن يشيروا إليه على أنه مؤسس **«علم الإدارة»**. **على أن الكثيرين يعتقدون أن مفهوم تايلور عن «الإدارة» كان على مستوى إدارة الورشة** Shop Management أو حتى على مستوى «الإشراف» على الورشة ... فكان تركيزه على الطرق والأساليب ... ولذلك يقال أن نظرته إلى الإدارة كـانـت **من أسفل** botton-up-management أى نـظـرة **«مدير ورشة»** أو **«ملاحظ»**.

أمـا (هنـرى فـايـول) الفـرنسـى الأصـل فـقـد تصـدى للإدارة **من اعلى** Up-down-managemnt ووضع أسس ومبادىء الادارة . ولذلك يقال أن (هنرى فايول) مؤسسًا مشاركًا لعلم الادارة . وجاء (ماكس فيبر) الألمانى ووضع مجموعة من القواعة لإدارة المنظمات الكبيرة على أساس رشيد بدلاً من الإدارة العائلية التى كانت سائدة فى أوربا .

وسنعالج فى الصفحات التالية : حركة الادارة العلمية لـ (**فردريك تايلور**) والمبادئ الإدارية لـ (**هنرى فايول**) والمنظمات البيروقراطية لـ (**ماكس فيبر**) على التـوالى وإن كنا سنعطى مساحـة أوسـع لعـرض أفكار (فريدريك تايلور) .



١ حركة الإدارة العلمية

(فريدريك تايلور ١٨٥٦ - ١٩١٥)

فى إحدى الجلسات التى دافع فيها عن طريقته أمام مجلس النواب الأمريكى(*) عام ١٩١٢ ، **شرح (فريدريك تايلور) المبادىء الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية :**

أولاً : إحلال علم له قواعد ومبادئ علمية محل « القواعد التقديرية » Rules-of-thumb ... تلك التى تعتمد أساسًا على خبرة فرد واحد أو خبرة مجموعة محدودة من الأفراد ، أما المبادئ العلمية فهى تستمد من تجارب وخبرة الكثيرين بشكل يجعلها حقائق عامة .

ثانيًا : الإختيار العلمى والتطوير الإيجابى للعمال .. من أجل أن يؤدى كل عامل أعلى مستوى من العمل .

ثالثًا : الجمع بين العلم (فى أولاً) **وبين الإختيار العملى والتدريب الايجابى للعمال** (فى ثانيًا) .

رابعاً: تقسيم العمل الفعلى بين الإدارة وبين العمال . والواقع أن هذا هو **« مبدأ فصل التخطيط عند التنفيذ»** . ويؤمن (فريدريك تايلور) أن **«الإدارة العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب العمال بالنسبة إلى عملهم ، بالنسبة لزملائهم»** . كما يؤمن (تايلور) أيضًا بأن **« الإدارة**

(*) Testimony before the House of Representatives, 1912, P.30

العلمية ثورة عقلية كاملة من جانب صاحب العمل أيضاً والمشرف ومجلس الإدارة .. وفى واجباتهم نحو زملائهم العمال ونحو جميع مشاكلهم اليومية» .

وفى صفحة ٣٠ من شهادته يقول : «**أن الثورة الكبرى تحدث فى الإتجاهات العلمية لكلا الفريقين العامل وصاحب العمل . طبقاً للإدارة العلمية . عندما ينسى كل منهم كيفية تقسيم الفائض (الربح) بينهما باعتباره أهم شىء . ويرتكز اهتمامهم على زيادة حجم هذا الفائض حتى يزداد بشكل يجعل من غير الضرورى احداث نزاع بينهما**» . ويقول (تايلور) أيضاً : «**إنه يجب على كل من الطرفين الخضوع للبحث العلمى والمعرفة بدلاً من الإعتماد على الآراء القديمة المتعلقة بالعمل**».

ويمكن تلخيص معنى «الإدارة العلمية» Scientific Management كما أوردها (تايلور)[1] فى كتابه المشهور بهذا الاسم والذى أخرجه عام ١٩١١ فى النقاط الآتية :

١ - أن الغرض الأساسى للإدارة يجب أن يكون **الحصول على أكبر رفاهية ممكنة لصاحب العمل مصحوبة بأكبر رفاهية ممكنة للعامل** .

٢ - **إن الإدارة العلمية تختلف إختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية** Traditional Management . فالإدارة التقليدية تعتمد أساساً على قواعد تقديرية للخبرة السابقة Rule of thumb حيث يكون التشجيع أساسياً للحصول على أكبر قدر للعمل من العامل .

---

(1) Fredric Taylor : ***Scientific Management,*** 1911

ونحن نرى أنه لا يجوز استخدام هذا الاصطلاح إلا فيما يتعلق بأفكار فريدريك بالذات .

٣ - إن الإدارة فى ظل الإدارة العلمية تتحمل مسئولية جمع المعلومات التقليدية التى كان العمال يملكونها ثم تبويبها وصياغتها فى شكل قوانين وقواعد ومعدلات تساعد العامل بشكل كبير .

ففى «الإدارة التقليدية» إدارة التخمين والحدس يقول (تايلور): «المشكلة كلها تقع على عاتق العامل فى حين أنه فى الإدارة العلمية يقع نصف المشكلة على الإدارة» .

وأهم عنصر فى الإدارة - يقول (تايلور) - هو **فكرة الوظيفة** ، «فعمل كل عامل يخطط تخطيطًا كاملاً بواسطة الإدارة يومًا مقدمًا على الأقل - وفى معظم الحالات يتسلم العامل تعليمات مكتوبة كاملة شارحة بالتفصيل - العمل المطلوب منه».

وفى كتابه «Shop Management» يمكن أن نلخص ما قاله (تايلور) عن أسس الإدارة The Fundamentals of Management (فى صفحة ١٧ وما بعدها) على الوجه التالى :

١ - إن ما يطلبه العمال من أصحاب الأعمال بخلاف أى شىء آخر هو أجور مرتفعة وأن ما يطلبه أصحاب الأعمال من عمالهم بخلاف أى شىء آخر هو إنخفاض تكلفة العمل .

ويقول (تايلور) : **«إن غياب هذين العنصرين يكون أحسن ترمومتر على سوء الإدارة أو جودتها»** .

٢ - إن كل عامل يجب أن يعطى له أعلى مستوى من العمل يناسب قدرته وحالته الجسمية .

٣ - إن كل عامل يجب أن يطالب بأن يقدم أكبر كمية ممكنة من العمل ، كمية يكن أن يقدمها عامل فى الدرجة الأولى .

٤ - إن كل عامل - عندما ينتج مثلما ينتج عامل الدرجة الأولى - يجب أن يدفع له من ٣٠ بالمائة إلى ١٠٠ بالمائة طبقًا لطبيعة العمل .

٥ - إن العمال بطبيعتهم يميلون إلى أخذ الأمور بالسهل والتكاسل.

٦ - إن الأجور العالية وتكاليف العمل المنخفضة يمكن الحصول عليها بدراسة الوقت **وأن أسرع طريقة لتنفيذ أى عمل تتم عن طريق الوقت النمطى أو المعيارى**(*) .

٧ - يجب كلما أمكن **إعفاء رؤساء المجموعة ورؤساء العمال من العمليات التى لها الطبيعة الكتابية** ، لأن واجباتهم هى التأكد من أن ما تم مطابق لما هو مطلوب .

(*) من الرواد الأوائل الذين اهتموا بالإنتاجية **فرانك جلبرت** Frank Gilbert وفيما يلى فكرة مختصرة عنه :

بدأ «جلبرت» حياته العملية فى حرفة البناء عام ١٨٨٥. وقد لاحظ وجود عدة طرق يتبعها كل بناء (بتشديد النون) . وقد حاول أن يفسر هذه الطرق المختلفة خصوصاً وأنه كان حديث العهد بهذه العملية . وبدأت دراساته وأبحاثه بقصد السرعة فى إتمام العمل ، ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية عن طريق إيجاد أحسن طريقة لإتمام العمل . وأصبح هذا شعاراً له فى أعماله وخدماته الاستشارية . وابتكر «جلبرت» طريقة **تصوير حركات العمال بآلة فوتوغرافية خاصة وكذلك استخدام الساعة الدقيقة** .

ولم يهتم «جلبرت» بحركات العامل فقط وإنما إهتم أيضًا **بالتصميم الداخلى للورشة** ، وعلاقته بموقع الآلات والأدوات والمواد ... إلخ . كما ابتكر **خريطة تسلسل خطوات العمل** .. ودرس الظروف التى تؤدى إلى إجهاد العمال ومعرفة أحسن ظروف العمل . كما فكر فى أحسن طريقة للعمل فمثلا بالنسبة للبناء فإنه فكر فى أحسن طريقة لوضع الأحجار ومكانها (على يمين أو يسار البناء) وهكذا .

٨ - إن النوع الوظيفى للإدارة يجب أن يحل محل النوع العسكرى للإدارة .
Functional type of management should substitute the military type of management ,

وفى هذا النوع من التنظيم يتخصص الرؤساء كل فى وظيفة معينة .

○ أهمية أفكار (تايلور) بصفة خاصة :

ترجع أهميـة أفكار (تايلور) إلى الإقلال من أهميـة الصراع بين أصحاب العمل والعمال حول كيفية تقسيم الفائض والتركيز على كيفية زيادة هذا الفائض لمصلحة الطرفين عن طريق تخطيط أحسن للعمل وعزيمة أفضل من جانب العامل مصحوب بطرق تشجيعية ومكافآت معينة . وعلى هذا كانت معظم مجهودات تايلور وزملاءه(*) مركزه على الطرق والأساليب مثل : دراسة الزمن والحركة ، تحديد وتوضيح المسئوليات ، وخرائط التخطيط .. وكل ما يتعلق بالرقابة على الإنتاج .

بعد هذا التحليل لأفكار (تايلور) الأساسية هل تعتقد أنه يستحق اللقب «أبو الفكر الإدارى» ؟

(*) هنرى جانت Henry Gantt :

من أهم ما يعرف عن (جانت) : (خرائط جانت» Gantt Charts التى تعتبر أكبر مساهمة للادارة، لأنها أداة أساسية من أدوات التخطيط والرقابة : فهى تظهر العلاقة بين ما تم وما يجب أن يتم فى وقت محدد . وفيما يلى أنواع الخرائط :

١ - خريطة سجل الآلة The machine record chart .

٢ - خريطة سجل العامل The man record chart : تظهر الوقت الفعلى مقابل الوقت المفروض.

٣ - خريطة التصميم The layout chart : تخطط طريقة سير العمل لتجنب الوقت الضائع .

٤ - خريطة مقدار العمل The load chart : تبين مقارنة العمل الفعلى مع المخطط .

٢ المبادئ الإدارية

(هنرى فايول ١٨٤١ - ١٩٢٥)

فى الوقت الذى كان فيه (تايلور) ينادى بالإدارة العلمية فى أمريكا كان (هنرى فايول) Fayol (١٨٤١ - ١٩٢٥) ينادى بمبادئ الإدارة فى فرنسا . وظهرت أفكاره فى كتابة المشهور :

Administration Industrielle et Generale, 1916

يبحث الجزء الأول من هذا الكتاب فى ضرورة وإمكانية تدريس الإدارة، بينما يبحث القسم الثانى فى عناصر الإدارة ومبادئها.

يقول (هنرى فايول) : أن **النشاط الإدارى** مهم لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة . **والنشاط الإدارى** يقول (فايول): «نشاط مميز عن النشاطات الأخرى» . وفى كلماته بالحرف الواحد :

«The Managerial function is quite distinct from the other essential functions.»

وقد ذكر (فايول) **اربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة** التى قال بصددها إنه اضطر لاستخدامها فى حياته العملية . وسنقوم بتلخيص هذه المبادئ فيما يلى ، وإن كان (فايول) نفسه قد ذكرها باختصار[٢].

---

(2) Fayol : ***Industrial and General Management,*** English Edition, 1929, p. 7 .

١ - **مبدأ تقسيم العمل** Division of Work : وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء أكان ذلك في مختلف العمليات أو في عملية واحدة.

٢ - **مبدأ السلطة والمسئولية** Authority and Responsibility : والسلطة - كما يراها (فايول) - تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه .

٣ - **مبدأ النظام والتأديب** Discipline and Obedience : أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر .

٤ - **مبدأ وحدة السلطة الآمرة** Unity of Command : أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامره من رئيس أو مشرف واحد .

٥ - **مبدأ وحدة التوجيه** Unity of Direction : رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .

٦ - **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة .**

٧ - **مبدأ تعويض المستخدمين** Remuneration of Personnel : أي تعويض الأفراد تعويضًا عادلاً سواء بإستخدام المكافآت ، أو خطط المساهمة في الأرباح أو أية مزايا عينية أخرى .

٨ - **مبدأ المركزية** Centralization : ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقضي الظروف .

٩ - **مبدأ تدرج السلطة** Scalar : أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها .

١٠- **مبدأ الترتيب والنظام Order** : أى أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (وكل شخص) كما يجب أن يكون كل شيء (وكل شخص) فى مكانه الخاص به .

١١- **مبدأ المساواة Equity** : وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل .

١٢- **مبدأ «تثبيت» المستخدمين Stability of Tenure Personnel** : ينبه إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة .

١٣- **مبدأ المبادأة Initiative** : أى ضرورة البدء فى تفكير فى الخطط وتنفيذها . وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين .

١٤- **مبدأ روح التعاون Esprit de corps** : إن الإتحاد قوة ويشير فايول إلى ضرورة العمل فى شكل فريق .

هذا ، ومن أهم ما كتب (فايول) «عناصر الإدارة» Elements of Administration واعتبرها (فايول) وظائف الإدارة . ويرى فايول أن عناصر الإدارة خمسة :

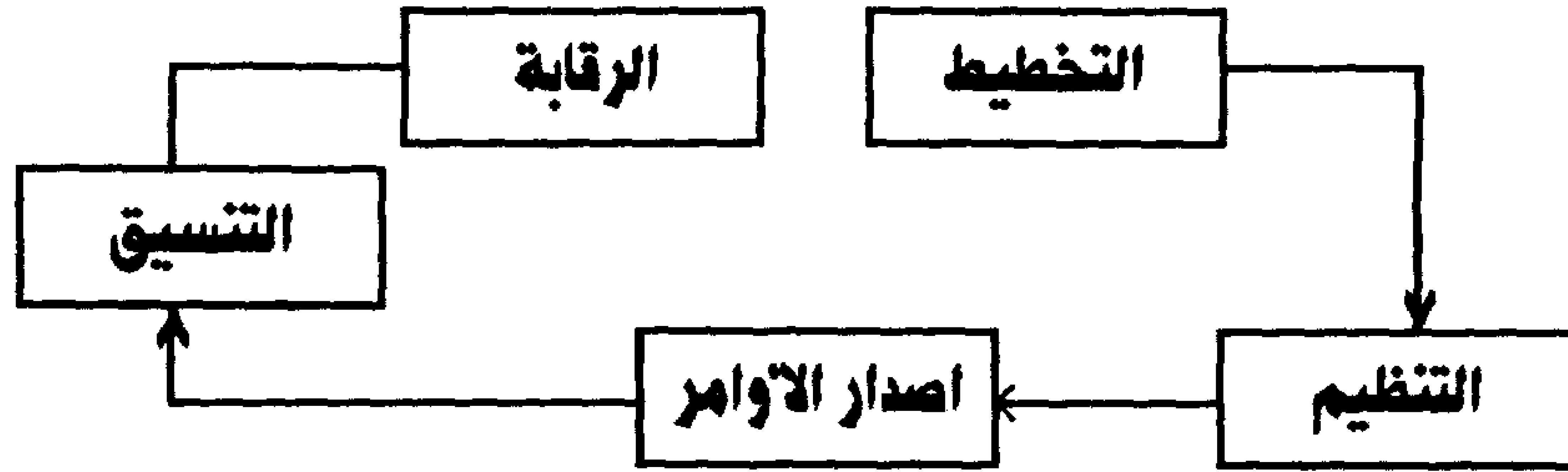
١ - **التخطيط** Planning

٢ - **التنظيم** Organization

٣ - **إصدار الأوامر** Command

٤ - **التنسيق** Coordination

٥ - **الرقابة** Control



شكل يصور عناصر الإدارة فى فكر (فايول)

وترجع أهمية هذه الأفكار إلى أنها متفقة مع أفكار الوقت الحاضر . هذا وقد أكد (فايول) ضرورة التخطيط مستخدمًا التعبير الفرنسى Prevoyance ومعناه بالانجليزية Planning فيقول (فايول) :

To foresee ... means both to assess the future and make provision for it p.43.

وعلى هذا فيقصد (فايول) بالتخطيط عنصرين : (١) التنبؤ ، (٢) وضع الخطة . «وخطة العمل هى فى نفس الوقت - تحديد الوقت والنتائج المرجوة والطريق الذى يجب أن يتبع خطوات العمل و طرق العمل» .

○ فايول وفكرة الإدارة بالاستثناء :

يقول (فايول) إنه من الأخطاء الأساسية للمديرين فى المستويات العليا أنهم يبذلون وقتًا كبيراً فى التفاصيل (التى يمكن للمرؤوسين الاهتمام بها) وذلك على حساب المشاكل الكبيرة التى تنتظر دون حلول لها .

ويردف (فايول) قائلاً : «إن بعض الناس يعتقدون أنه لا يمكن أن يتم شىء على أحسن وجه إذا لم يشتركوا فيه شخصيًا ويمكننا أن نتصور مدى

إنشغال الرؤساء فى تفاصيل وذلك فإنهم لا يقومون بأعمالهم الضرورية من تخطيط وتوجيه ومتابعة الأعمال الرئيسية للمشروع». ويؤكد (فايول) ضرورة تفويض المرؤوسين فى تنفيذ الأعمال لأنه ليس من الممكن على الإطلاق أن يكون هناك وقت كاف دائمًا لكى يقوم المديرون بدراسة التفاصل الدقيقة .

وترجع أهمية (فايول) بوجه خاص إلى :

١- التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإدارى .

٢ - الإيمان القوى بوجود مبادىء للإدارة تتميز بعموميتها مضافاً إلى ذلك الإيمان القوى بوجوب تدريسها .

و باستعراض أفكار كل من (تايلور) و (فايول) يمكننا أن نخرج بحقيقة أساسية **وهى أن (تايلور) اهتم بأساليب الإدارة Techniques على مستوى التنفيذ . أما (فايول) فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول فى التفاصيل . وتعتبر أفكار (تايلور وفايول) تكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على «الكفاءة» Efficiency فى المشروعات .**

(*) جوليك وايرويك:

التخطيط	Planning
التنظيم	Organization
تهيئة الأفراد	Staffing
التوجيه	Directing
التنسيق	Co-ordinating
رفع التقارير	Reporting
الميزانيات	Budgeting

ولقد ابتكر (جوليك) لفظاً مختصراً يعبر عن عملية الإدارة POSDCORB .

٣ المنظمات البيروقراطية(*)

(ماكس ڤيبر ١٨٦٤ - ١٩٢٠)(٣)

ظهر اتجاه جديد فى أوروبا مع بداية القرن العشرين صاحبه (ماكس ڤيبر) الألمانى الذى نادى بضرورة تنظيم المؤسسات على أساس رشيد rational

فمن المعروف أن كثيراً من المنظمات الأوروبية كانت تدار بطريقة عائلية. فلقد كان ولاء العاملين لشخص واحد «**كبير العائلة**» مثلا بدلاً من أن يكون الولاء للمنظمة ولرسالتها . وكان معنى ذلك أنه من الممكن استخدام الموارد لتحقيق مآرب شخصيه . وقد أصبحت المنظمات - فى الواقع - مملوكة للعاملين فيها حيث يتصرفون وكأنها ملكا لهم ويستفيدون منها بقدر ما يستطيعون .

لقد رأى ماكس فيبر أنه يمكن ادارة المنظمات على أساس غير شخصى impersonal أو أساس رشيد . ويمكن تلخيص عناصر أو مبادىء التنظيم البيروقراطى على الوجه التالى(٤) .

١ - يتم تقسيم العمل بشكل واضح تماما وتحدد فيه السلطة والمسئولية بشكل قانونى باعتبارها واجبات رسمية .

٢ - يتم تنظيم المناصب فى «هيراركية سلطة» : حيث يكون كل منصب مسئول أمام منصب أعلى.

(*) Bureaucratic Organizations.

(3) Max Weber : ***The Theory of Social and Economic Organizations.*** New york : Free Press, 1947. 328-337.

(4) Daft, ***Management,*** P45.

٣ - يتم اختيار الموظفين وترقيتهم على أساس الكفاءة الفنية من خلال عقد امتحانات أو النجاح فى برامج تدريب .

٤ - ان القرارات الادارية يتم تسجيلها كتابة : حيث أن التسجيل يحافظ على ذاكرة المنظمة باستمرار عبر الزمن .

٥ - تكون الادارة منفصله عن الملكية .

٦ - يخضع المديرون فى تصرفاتهم إلى قواعد واجراءات للتأكيد على التصرف الرشيد والذى يمكن التنبؤ به . إن القواعد والإجراءات مسألة غير شخصية وتطبق على جميع الموظفين دون استثناء .

لقد كان (ماكس فيبر) مقتنعًا بأن **المنظمة المبنية على أساس رشيد تكون اكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستمرار** نظراً لوجود الهيكل الرسمى للوظائف والمناصب المدعمة بقواعد ونظم للعمل وليست متوقفة على شخص معين يمكن أن يستقيل أو يموت . **فالرشادة طبقا** - لماكس فيبر - **تتحقق فى المنظمات إذا كان اختيار الموظفين وترقيتهم يتم على أساس الكفاءة وليس على أساس المعرفة والاتصالات والمحسوبية** . كما أن المدير لايستمد سلطته من شخصيته بل من سلطة منصبه القانونية .

وبالرغم من أن كثيراً من المنظمات الكبيرة والحكومية قد نجحت لتطبيق هذه الأفكار الرئيسية إلا أن «البيروقراطية» قد أخذت معنى سلبيًا فى الواقع العملى .. معنى مرتبط بالروتين وتعقد الإجراءات ... ومازال هذا التفكير الكلاسيكى مستقراً فى أذهان الكثيرين اليوم بالرغم من سلبياته فى التطبيق .

٢ المرحلة الثانية

المنظور الإنسانى

Human Perspective

٤ حركة العلاقات الإنسانية

(مارى باركر فوليت ١٨٦٨ - ١٩٣٣)

٥ تجارب هاوثورن الإنسانية

(ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر ١٩٢٧ - ١٩٣٣)

٦ منظور الموارد الإنسانية

(هرم ماسلو ونظرية Y لماك كريجور ١٩٠٦ - ١٩٦٤)

○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور الإنسانى :

يمكن القول إن أول من اهتم بدراسة النواحى الإنسانية فى الإدارة هى (**مارى باركر فوليت**) . فقد ناقشت الصراع فى العلاقات وطالبت بسيطرة «قانون الموقف» كأساس لإصدار الأوامر ووضحت الفرق والعلاقة بين القوة والسلطة ... وأهمية المسئولية المجمعة .. وبالرغم من مساهمتها هذه فان البعض يرى ان المدرسة السلوكية بدأت مع (**ايلتون مايو** E. Mayo) و (**فريتز روثلزبرجر** Rothlesberger) فى التجارب المعروفه بأبحاث «هوثورن»(*)

(*) كما أن (**شيستر بارنارد**) يعتبر من أول المديرين الناجحين الذى كتبوا فى نظريات الإدارة (مثل هنرى فايول) .. ومن مساهماته أهمية المشجعات غير المالية وأهمية التنظيم غير الرسمى .. ومفهوم قبول السلطة من المرؤوسين .. أما (**هيربرت سايمون**) فقد هاجم مبادئ الإدارة التى وضعها رواد الإدارة العلمية واعتبر أنها مجرد أمثال أو أمثله ضرورية فى مستويات التشغيل لا فى المستويات الإدارية العليا على أساس أن الفاعلية هى الأهم .. كما وضح أن العبره بالحل الأمثل على اعتبار انه ليس هناك حل أفضل .

٤ حركة العلاقات الإنسانية

(مارى باركر فوليت ١٨٦٨ - ١٩٣٣)

يمكن القول إن أول من اهتم بدراسة النواحى الانسانية فى الادارة هى **(مارى باركر فوليت)** . وقد ظهر اهتمامها بالنواحى السيكولوچية للأفراد فى أثناء عملها فى إحدى مجالس الحد الأدنى للأجور .

وفيما يلى بعض الأفكار الأساسية التى نادت بها مارى فوليت :

- **التعارض والتكامل .**
- **قانون الموقف .**
- **الخلط بين القوة والسلطة .**
- **المسئولية المجمعة .**
- **التخطيط كنوع من التنسيق .**
- **مهنة الإدارة تحت التكوين .**

○ التعارض والتكامل :

فى كتابها «التجربة الإبتكارية»[٤] Creative Experience تقول فوليت : «إنه من الممكن النظر إلى التعارض بين المصالح المختلفة لا على أنه ضياع وإنهيار أساسى فى العلاقات ، بل عملية طبيعية تسجل فيها القيم

(4) Mary P. Follet, ***The Creative Experience.*** Edited by Matcalfs and Urwick, Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Folett .

الاجتماعية المختلفة بغرض النفع لكل من يهمه الأمر». وترى (فوليت) أنه يمكن الاستفادة من «التعارض البناء» ، ففى أى تعارض - تقول فوليت - «هناك طريقتان للحل : حل ينجح فيه طرف على آخر ، وحل آخر يضحى كل شخص بشىء ما . وتعتقد (فوليت) أنه يمكن إيجاد حل جديد لا يضحى فيه أى طرف بأى شىء». وهذا هو ما تسميه «بالتكامل» Integration .

والخطوة الأولى لتحقيق التكامل هو الإعتراف بوجود المشكلة وتحليلها بدقة وبوضوح لمعرفة العناصر ذات الأهمية .. ويتطلب الأمر حينئذ دراسة دقيقة لرغبات كل طرف . وتنصح (**فوليت**) بأنه من الضرورى الإبتعاد عن الحلول النظرية والقيام بدراسة فعلية لكل حالة . ويتطلب «التكامل» - تقول مارى فوليت - «**الإدراك بأن التصرف الإنسانى لا يتبع خطاً مستقيماً وإنما هو دائرى**» . وتشرح (فوليت) هذه الفكرة بقولها : «إن الشخص (س) لا يقوم برد فعل نحو ما يفعله (ص) ، إنما يتصرف أيضًا حسب اعتقاده بما سيفعله (ص)» . وعلى هذا - تستمر (فوليت) فى قولها - «فالصراع ليس ضد الشخص الآخر وإنما ضد الشخص الآخر بالنسبة للشخص نفسه».

والسبب الرئيسى لهذا التعارض ناتج من أن كل شخص يحاول السيطرة على الآخر (أو الآخرين) ، سواء بالإقناع أو بالإكراه . وإذا لم يكن من الممكن التخلص من نزعة السيطرة فإنه من الضرورى تقوية مفهوم «**السيطرة مع**» وليس «**السيطرة على**» حتى يمكن التخلص من التعارض وجعله شيئًا بناء .

○ قانون الموقف :

تقول (فوليت) إن (تايلور وفايول) يعتقدان أنه لإتمام الأعمال فإنه من الضرورى إعطاء الأوامر ، ولاتنكر (فوليت) أهمية الأوامر ولكنها تعتقد أن الملاحظة ودراسات علم النفس تظهر أنه لا يمكن أن تتم الأعمال على خير وجه بمجرد إعطاء الأوامر . فإذا شعر المرؤوسون بـ «مريسة Bossism» رؤسائهم ، كانت أفكارهم وأفعالهم وردود أفعالهم فى حدود «النمط الرئاسى» وتكون الاتجاهات فى هذه الحالة نحو «معاداة الرئاسة». ولا يمكن - كما تقول فوليت - حل هذه المشكلة بالإقناع ، فالإقناع ما هو إلا نوع من السيطرة وهو بذلك يصبح من النمط الرئاسى .

وترى (فوليت) أنه يمكن حل هذه المشكلة بعدم جعل الأوامر شخصية Personal ، بمعنى توحيد كل الجهود التى لها علاقة بالموقف لدراسة ظروف الموقف أو ما تسميه «**قانون الموقف**»(*) . وبذلك تصبح الأوامر مستمدة من ظروف الموقف ذاتها وليس من الرئيس . فإذا تم ذلك فإن المرؤوس بمعرفته ظروف الموقف يسعى لتنفيذ ما يحقق المطلوب بالرغم من أن المرؤوس نفسه لا يتخذ القرار .

○ الخلط بين القوة والسلطة :

تقول (فوليت) إن رجال الفكر الإدارى يخلطون بين القوة والسلطة على أنهما شىء واحد . فيتكلمون عن السلطة وتفويض السلطة والمركزية

(*) The Law of the Situation

واللامركزية .. إلخ . إن «السلطة» - كما تقول فوليت - «مستمدة من الوظيفة ذاتها ، وكل وظيفة لها قدر مساو من السلطة . وعلى هذا لا يمكن تصور انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل كانسياب المياه من أعلى المبنى إلى أدناه . وعلى هذا فتفويض السلطة يجب ألا ينظر إليه على أنه تفويض القوة .. وإنما إعطاء الفرصة للمستويات الأقل فى تنمية قوتهم وبذلك يكون الهدف دائمًا هو تنمية قوة كل فرد حتى تكبر القوة فى الجهاز الإدارى لتلائم الأعمال».

وتقول (فوليت) : «إن المسألة ليست مسألة حاكم ومحكوم .. وإنما كل شخص له سلطة على قدر الوظيفة التى يشغلها . وعلى هذا فالسلطة ليست تفويض قوة وإنما إفساح مجال لتنمية فرصة القوة لدى المرؤوس». وعلى هذا تردف (فوليت) قائلة : «إنه من المستحسن عدم الكلام عن المستويات العليا والمستويات الدنيا ، أو القول إن (س) رئيس (ص)و(ص) مرؤوس لـ (س) ». و هى تحبذ القول إن (ص) يعمل مع (س) . فالرئاسة ليست شخصية وإنما طبيعة الموقف هى التى خلقت مثل هذه العلاقة .

○ **المسئوليات المجمعة :**

تنظر فوليت إلى المسئولية لا على أنها شيء منفصل يمكن تمييزه عن مسئولية الآخرين وإنما المسئولية فى الحقيقة - تقول فوليت -«**مسئولية مجمعة**» Accumulated Responsibility . فالمسئولية ليست شخصية وإنما مستمدة من الوظيفة أو الموقف . وعلى هذا ترى فوليت أنه يجب ألا نقول إن

(س) مسئول أمام (ص) ، وإنما يجب أن نهتم بـالأشياء المسئول عنها (س) - فوظيفة كل فرد - كما تقول فوليت - لا يمكن النظر إليها على أنها منفصلة عن وظيفة الآخر ، وعلى هذا فالمسئولية ليست منفصلة عن مسئولية الآخرين .

وتنفى (فوليت) أنه ليس معنى هذا عدم إمكان محاسبة كل فرد عن عمله ... وإنما يجب النظر إلى مدى مساهمة أعماله فى تحقيق الأهداف الشاملة ، فإذا كان هناك تقصير ، فإنه من **الاهمية بمكان النظر إلى كيفية تحسين أو تصويب الامور لا مجرد توقيع العقاب** .

○ ***التخطيط كنوع من التنسيق :***

تقول (فوليت) : «إن الخطط الواردة من أعلى لتنفيذها على مستوى أقل مآلها الفشل ، فمن الضرورى أن يكون هناك تنسيق أثناء وقبل وضع الخطة» . (قبل وضع الخطة عند رسم السياسات .. فتغلغل السياسات فى مراحلها الأولى ضرورى) . وعلى هذا - ترى فوليت - أن التنسيق لا يأتى بعد وضع الخطة أو يتم بواسطة المستويات العليا ، بل ويجب أن يتم قبل وأثناء التنفيذ ، وعلى هذا فإنه يجوز لرؤساء الإدارات الإتصال ببعضهم البعض للتنسيق بين أعمالهم دون الرجوع إلى أعلى .

٥ تجارب هوثورن الإنسانية

(ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر ١٩٢٧ - ١٩٣٣)(*)

تعتبر الأبحاث التى قام بها (ايلتون مايو وفريتز روثلزبرجر) فى شركة «ويسترن اليكتريك» الأمريكية بمثابة نقطة تحول فى الفكر الإدارى . وقد سميت هذه التجارب بأبحاث «هوثورن» Hawthorne وأصبحت أفكار مايو Mayo وروثلزبرجر Rothlesberger **بمثابة مدرسة تسمى مدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارهما قاما بدراسات تجريبية على التصرفات الإنسانية كطريقة جديدة للتعليم الإدارى** .

ويعتبر (مايو) «مصلحًا اجتماعيًا» يرغب فى الوصول إلى مجتمع أفضل بفضل مديرين يتطلعون إلى المستقبل . وقد نشر (مايو) عدة مؤلفات فى موضوع «العلاقات الإنسانية» :

(١) المشكلات الإنسانية للحضارة الصناعية . (٢) المشكلات الإجتماعية للحضارة الصناعية . (٣) المشكلات السياسية للحضارة الصناعية .

وقد قام روثلزبرجر بمساعدة مايو فى أبحاثه فى ويسترن اليكتريك وقام بنشر عدة مؤلفات : الإدارة والحالة المعنوية(٥)، الإدارة والعامل، التدريب للعلاقات الإنسانية .

(*) E. Mayo & F.Rothlesberger.

(5) Rothlesberger & Mayo ***Management and Morale***,1941 and ***Management and the Worker***, 1939, (with Dickson) .

ونظراً لأهمية تجارب هوثورن فإننا نعالجها فيما يلى :

○ **تجارب هوثورن :**

كانت الدراسات فى مصنع هوثورن تهدف أساسًا إلى **قياس الزيادة فى الإنتاج نتيجة تغير بعض عناصر ظروف العمل** : مثل فترات الراحة القصيرة والطويلة ، مع الغذاء وبدونه ، طول يوم العمل وطول مدة الأسبوع . وقد قام الباحثون بوضع خمس آنسات فى حجرة اختبار تحت ملاحظة شخص يقوم بتسجيل المشاهدات . وفى الشهور الأولى من التجربة ظلت ظروف العمل كما هى وفى هذه الفترة زاد معدل الإنتاج للساعة الواحدة . ثم تم تغيير ظروف العمل بالتدريج فقلت ساعات العمل عن الـ ٤٨ ساعة الأصلية (٨ × ٦ أيام) وحدث تغيير فى فترات الراحة .. وزاد الإنتاج للساعة الواحدة أيضًا . وقد أثارت هذه النتائج الأولية حيرة الكثيرين : إذ زاد الإنتاج دون زيادة أو تغيير فى ظروف العمل كما أن اتجاهات الآنسات ومعنوياتهن ارتفعت !! ولم يكن من الممكن معرفة تأثير اعتبار واحد على الموقف ولذلك تقرر دراسة كل الاعتبارات مرة واحدة .

ويفسر الكثيرون معدل الزيادة فى الإنتاج للساعة الواحدة بأن ذلك حدث نتيجة لتغير اتجاهات الإشراف ... فأصبح للعمال الحرية فى الكلام بدلاً من الإشراف القاسى .. ! وأصبحوا يعلمون بالتغيرات التى ستحدث فى ظروفهم .

ومن ناحية أخرى فقد نالت الآنسات اهتمامًا كبيراً ... فكونهن موضع دراسة وبحث زاد - مما لا شك فيه - من اعتزازهن بأنفسهن خصوصاً وأنه

كان هناك عدد هائل من الزائرين المهتمين كما كانوا موضع اهتمام الإدارة العليا . ليس هذا فحسب وإنما أصبحت الآنسات يعملن فى شكل مجموعة متشابكة تشابك الخيوط فى النسيج ... فقد عملن مع بعضهن البعض وزادت صلاتهن ببعضهن ونما ما يسمى بـ «إخلاص المجموعة» .

من هذا يتضح أن هناك علاقة قوية للعلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الموظفين والعمال . لها أثر مثل ظروف العمل والنواحى المادية . وقد أطلق الكثيرون من المعلقين على هذه النتائج بـ «**النور العظيم**» وعظمة هذه الأبحاث ناتجة من تجاهل المهندسين وعلماء النفس الصناعيين فى مناداتهم لتعاليم (فريدريك تايلور) «زيادة الأجر» .

وفى عام ١٩٢٨ قام الباحثون بعمل - دراسة سألوا فيها أكثر من ٢١,٠٠٠ عامل عما يحبونه وما يكرهونه بصراحة بالنسبة لظروف العمل ، وظهر من نتائج هذه الدراسات **أن الشكوى غالبًا لا تكون لها علاقة بالشخص** بمعنى أنه ليس هناك علاقة **بين الشكوى وبين الشخص أو الشىء الموجه الشكوى إليه** ، وقد أظهرت هذه الأبحاث شيئًا جديداً لم يكن معروفًا وهو الإقلال من الضيق Tension ورفع الروح المعنوية . فقد شعر العمال بأنهم بشر لأن لهم الحق فى قول ما يشعرون به (بصرف النظر عما إذا كانت الشكوى على حق أم لا). لاحظ الباحثون أن الشكاوى الرئيسية قد أصبح من الممكن إحتمالها بالنسبة للعمال أو اختفت نهائياً . وحتى بالرغم من أنه لم يتم إحداث أى تصحيح فى موضوع شكوى معين (الأكل ردىء فى الكافتيريا)فإن العمال شعروا بأن الأكل قد تحسن .

وقد بينت هذه التجارب أنه **لا يمكن فهم تصرفات العمال منفصلة عن شعورهم** .. وهذه ظاهرة جديدة لعلماء النفس .

ومن الدراسة تمكن (روثلزبرجر) من إظهار **مفهوم الحالة المعنوية إلى الوجود** . فلم تصبح الحالة المعنوية شيئًا متعلقًا بفرد واحد وإنما هى علاقة ديناميكية فى التوازن بين الأفراد وبعضهم وبين الأفراد والمؤسسة التى يعملون بها . **وعلى هذا تفهم الحالة المعنوية فى المنظمة بالنظر إلى العلاقات بين الافراد وبعضهم كجزء من نظام اجتماعى** . وأن العداء الظاهر أمام نظام الصناعة المادى مثلا ناتج من عدم وجود توازن فى ظل التقاليد القديمة الأمر الذى يؤدى إلى شعور بالفراغ والتمرد .

وقد أظهرت النتائج أيضًا لأبحاث ١٩٣١ أن معدل الإنتاج للعمال قد إنخفض بالرغم من قدرتهم على إنتاج معدل أكبر من ذلك وبالتالى انخفضت أجورهم فهم قد قرروا اختيار تخفيض المبلغ الذى يأخذونه وكان هذا عكس ما قاله فريدريك تايلور . فلم يكن هدف هذه المجموعة كسب مبلغ أكبر من المال ولكن كان هدفهم إعطاء شعور بكمية عادلة من الإنتاج . وحاول (روثلز برجر وديكسون) تفسير ذلك ورفضوا افتراضات (تايلور) بأن العامل بطبيعته كسلان كما رفضوا الافتراض بأن العمال فى عداء مع الشركة ... وإنما ما هو إلا تعبير عن الشعور المتبادل بين أعضاء المجموعة ذاتها .. وقد اتضح من دراسات دقيقة شاملة أن المجموعة تعتقد بالأفكار الآتية التى تتعلق بتصرفات الفرد :

١ - يجب ألا تنتج قدراً كبيراً جداً من الإنتاج (عن مستوى المجموعة) .

٢ - يجب ألا تنتج قدراً قليلاً جداً من الإنتاج .

٣ - يجب ألا تحاول «المريسة» بمعنى أنه إذا كنت مفتشاً مثلاً فلا تمثل دور المفتشين .

وعلى هذا فمركز الفرد يتقرر فى المجموعة بمدى إمتثاله لهذا الشعور وقد أظهرت هذه التجربة أهمية **المجموعات غير الرسمية** (أى العلاقات الشخصية) .

٦ منظور الموارد البشرية
(هرم ماسلو ونظرية Y لماك كريجور)

إن حركة العلاقات الإنسانية سواء تلك التى تبنتها (مارى باركر فوليت) أو حتى ما أظهرته نتائج الدراسة الميدانية لتجارب «هوثورن» يمكن تصنيفها على أنها منظور «مزرعة اللبن»[٧] Diary Farm Perspective فى الإدارة : على أساس أن البقر الراضى سيعطى لبنًا أكثر وأن البشر الراضى - بالقياس - سيعطى عملاً أكثر . ولكن مع الزمن ظهرت اتجاهات جديدة عميقة فى النظر إلى الانسان على أنه إنسان وأصبح من الممكن تسميتها «منظور الموارد البشرية» Human Resource Perspective .

لقد احتفظ منظور الموارد البشرية بأهمية مشاركة العاملين وأهمية القيادة التى تحترم إنسانيتهم وبدأ التركيز ينحو نحو المهام اليومية التى يقوم بها العاملون . وعلى هذا فإن هذا المنظور يجمع بين تصميم الوظيفة ونظريات الدوافع . وعلى ذلك فإنه طبقًا لهذا المنظور فإنه يجب عدم تصميم الوظائف

(7) Daft, *Management*, P.50 .

بطريقة لا إنسانية بل يجب أن تسمح للعاملين باستخدام طاقاتهم الكامنة إلى أقصى حد ، ومن أفضل من أسهم فى هذا المنظور هو (ابراهام ماسلو) و (دوجلاس ماك كريجور) .

○ هيراركية ماسلو:

لقد اتضح (لابراهام ماسلو) ممارس نفسي ١٨٧٠ - ١٩٠٨ أن مصادر المشكلة عند مرضاه تنشأ من عدم قدرتهم على اشباع حاجاتهم . ومن هنا فقد قام بعمل يوميات عن الحاجات الانسانية ووضع هيراركية للحاجات المشهورة: والتى تبدأ **بالحاجات الجسمانية** ثم **بحاجات الأمان وحاجات الانتماء وحاجات المكانة** وأخيراً **اثبات الذات** . ونحن نقدم هنا بشىء من التصرف هيراركية (ماسلو) واشباع الحاجات خارج وداخل الوظيفة :



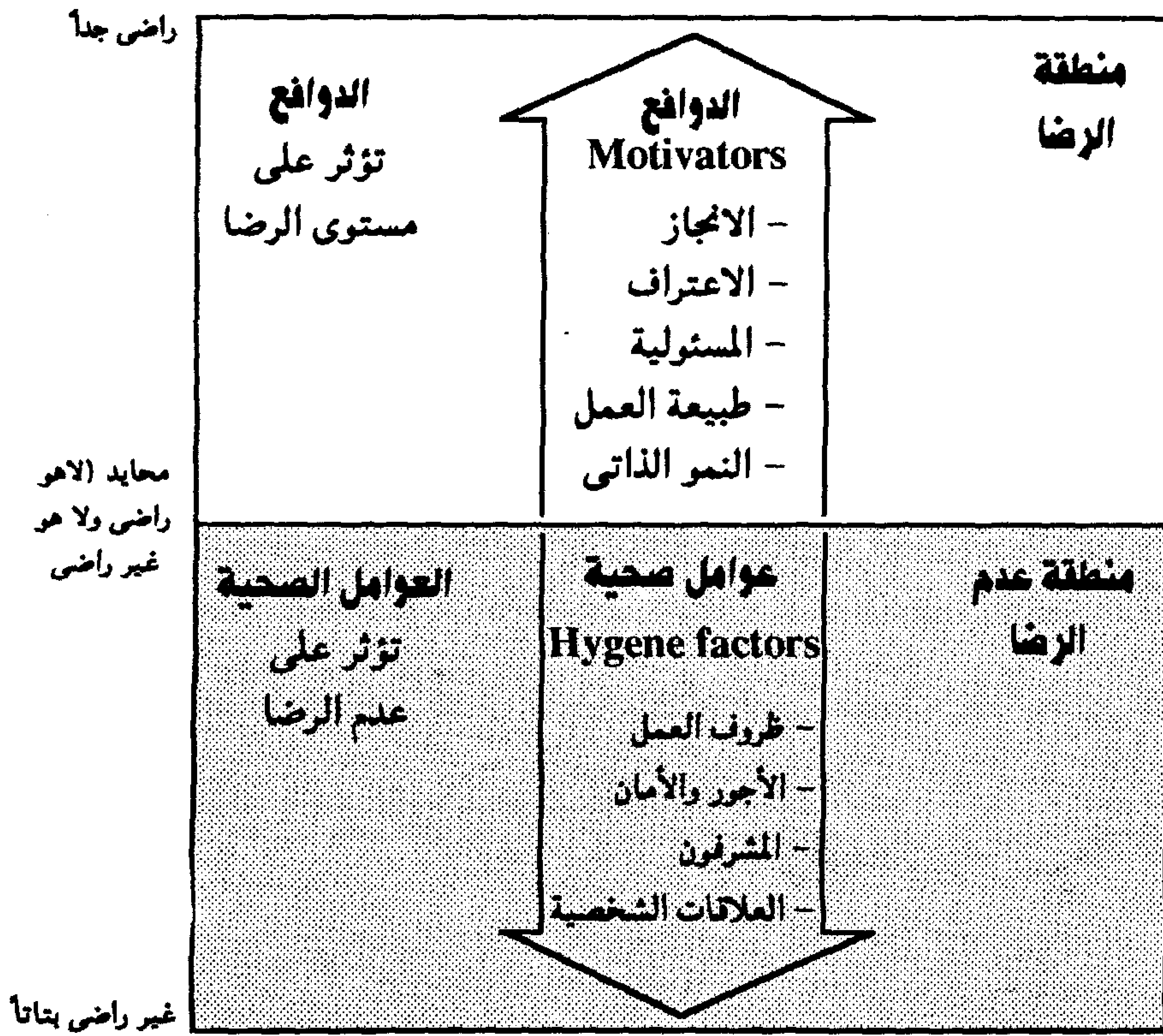
هيراركية ماسلو للحاجات الإنسانية (٨)

---

(8) Daft, ***Management***, P530

○ نظرية هيرزبرج للدوافع Herzberg :

من خلال دراسة ميدانية توصل (فريدريك هيرزبرج) إلى أن **خصائص العمل المرتبط بأشخاص غير راضية تختلف عن خصائص العمل لأشخاص راضية** . ويوضح الشكل التالى أن العوامل الصحية تؤثر على عدم الرضا أم الدوافع فتؤثرعلى مستوى الرضا :



إن توفير العوامل الصحية أو المرتبطة بالصحة تلغى عدم رضا العاملين ولكنها لا تدفع العاملين للانجاز العالى . إن وظيفة الإدارة هى توفير **العوامل المرتبطة بالصحة** لكى تلغى عدم رضاهم ولكنها تحتاج أيضًا **للدوافع** لدفع الموظفين لتحقيق إنجاز عالى .

○ ملخص التحولات من المنظور الكلاسيكي إلى المنظور الإنساني :

إن استعراض الاتجاهات الفكرية الأساسية فى الإدارة تمكننا من تلخيص التحولات الآتية فى مفاهيم الإدارة من المنظور الكلاسيكى إلى المنظور الإنسانى .



عناصر عملية الإدارة	المنظور الكلاسيكى	المنظور الانسانى
مهمة الادارة	أرباح بمغامرة (قرصنه)	مسئولية اقتصادية واجتماعية وإنسانية
وضع الأهداف	مهمة الإدارة الأعلى	الإشتراك
اللوائح والأساليب والبرامج	محدده ومحكمة من أعلى	مرنة وديمقراطية
التنظيم	هيكل بيروقراطى (هيراركية وظائف)	نظام علاقات عضوية (عملية اجتماعية)
السلطة	مستمدة من أعلى (الرئيس)	مستمدة من أسفل (قبول التابعين)
المسئولية	محاسبة من أعلى	التزام ذاتى
التحفيز	مادى	معنوى
القيادة	صفات	نمط علاقات فى مواقف فى جميع الاتجاهات
الإتصال	زوجى رئاسى (رئيس ومرؤوس)	زوجى رئاسى وعضوى
الرقابة	من أعلى	رقابة ذاتية



٣ المرحلة الثالثة

المنظور التحويلي المعاصر

Recent Transformational Perspective

٧ فلسفة إدارة الجودة الشاملة
(١٩٨٨ -   )

٨ التحويل الشامل للمنظمات (١٩٨٨ -   )

٩ المنظمة التي تتعلم (١٩٩٠ -   )

○ مقدمة : نظرة كلية على المنظور التحويلي المعاصر :

تغيرت الدنيا وانقلبت رأسًا على عقب .. وتغير معها الفكر الإداري المعاصر وانقلب هو أيضًا رأسًا على عقب .. لقد اضطرت كثير من المؤسسات تبني فلسفة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) التي تبنتها الشركات اليابانية في إنتاج منتجات فائقة الجودة . وظهرت أهمية أفكار «**جوران**» Juran عن التجربة اليابانية .

وفي هذه الأثناء انعقدت المؤتمرات التي تطالب بالتحويل الشامل للمنظمات وإعادة حيويتها Total Organization Transformation لمواجهة العالم المتنافس . وربما كان أول المهتمين «**رالف كيلمان**» في المؤتمر الذي عقده بعنوان «**تحويل الشركات**» Corporate Transformation وأصبح كتاب المؤتمر هو الشرارة الأولى في هذا الاتجاه .

لقد أصبح واضحًا أن العالم الآن في حالة غليان وموجات تصادمية وفي حالة فوضى وعدم توازن . وتغيرت نظرة المفكرين والممارسين إلى الحياة وإلى المنظمات وحتى إلى أصول الإدارة **وكان لابد من إعادة التعلم للأفراد وللمنظمات** . وبعد أن ظهر كتاب «بيتر سنج» Peter Senge عام ١٩٩٠ بعنوان «**العلم الخامس**» : فن وممارسة المنظمات التي تتعلم» بدأ فكر جديد **يطالب بتعليم المديرين وبتعليم المنظمات** .

٧ فلسفة إدارة الجودة الشاملة
Total Quality Management Philosophy

إن التغيرات العالمية المعاصرة قد جعلت من الضرورى للشركات أن تتبنى **فلسفة إدارة الجودة الشاملة** كفلسفة تركز على تقديم خدمة ممتازة إلى عملائها . إن منهج الجودة الشاملة يستخدم **قيم الجودة فى كل نشاط وفى كل مستوى فى الشركة** وإن كان الموظفون على خط التعامل مع العملاء فى الصدارة[٩]. فالتركيز هنا على : (١) **مشاركة العاملين كلهم فى كل ما يتعلق بتحقيق الجودة** . (٢) **وعلى احتياجات العملاء وتوقعاتهم** . (٣) **والتعرف على استراتيجيات أفضل المنافسين** باعتبارها المقياس المرجعى Benchmarking وأخيراً (٤) التحسين المستمر . وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال :

(١) مشاركة العاملين :

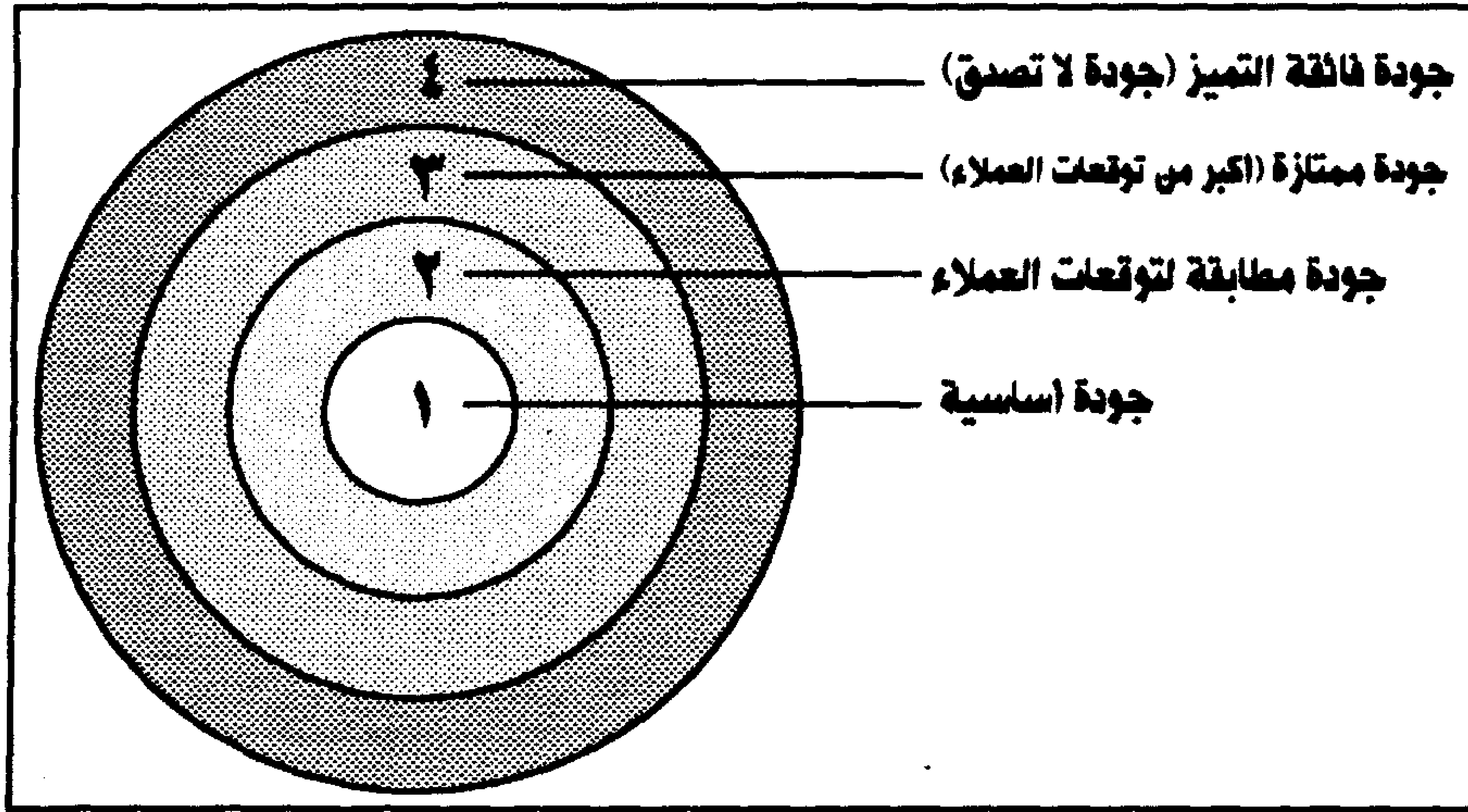
إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب مشاركة موسعة من **جميع العاملين فى جميع الوظائف والانشطة فى الرقابة على الجودة** . وذلك معناه عمليا ضرورة تدريب العاملين ومشاركتهم مشاركة فعاله فى التعرف على المشكلات وعلى حلها . **إنها مشاركة** - ونحن نكرر - **فى تشخيص المشكلات وفى اتخاذ القرارات** .

---

(9) Juran, J. ***Juran on Planning for Quality***. New York : Free Press, 1988).
Kelley, J. : ***Total Quality Management :*** A How-To Program, for the High-Performance Business. NJ : Alexander Hamilton Institute, 1994 .

(٢) التركيز على العملاء :

ان الشركات التى تتبنى ادارة الجودة الشاملة تدرس احتياجات عملائها وتوقعاتهم ، تدرس مستوى الجودة المطلوب : هل هى جودة أساسية ، أم جودة مطابقة لما هى متوقعة من العملاء ، أم جودة ممتازة أو جودة فائقة التميز .



(٣) دراسة أساليب المنافسين فى التميز :

إن دراسة أساليب المنافسين توضح أسرار تميزهم ومجالات تميزهم من أجل التفوق عليهم أو على الأقل تقليدهم . فى هذه الدراسة يتم مقارنة المنتجات والخدمات والأساليب التى تقدمها الشركة مقارنة **بأفضل** المنافسين.

(٤) التحسين المستمر :

إن إدارة الجودة الشاملة ليست عصا سحرية وانما هى رحلة للتحسين المستمر . والتحسين المستمر معناه اضافة أشياء صغيرة هنا وهناك فى كل المجالات وفى كل الأنشطة وفى كل المستويات وبالنسبة لكل الأشخاص فى كل الأوقات .

٨ التحويل الشامل للمنظمات (TOT)
Total Organization Transformation

○ **نموذج «كيلمان» Ralph Kilmann لتحويل المنظمات :**

يضع «كيلمان» نموذجًا لتحويل المنظمات مكون من خمسة محاور :

١ - ***البيئة*** : حيث يركز على دراسة التغيرات السريعة وبصفة خاصة التأثير الدولى المتبادل بالإضافة إلى المتغيرات المحلية كما يهتم بدراسة أصحاب المصالح .

٢ - **المنظمة** : وهو يشير إليها على أنها المستندات الرسمية التى تحوى ***التنظيم الرسمى والرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية ونظم الثواب والعقاب*** .

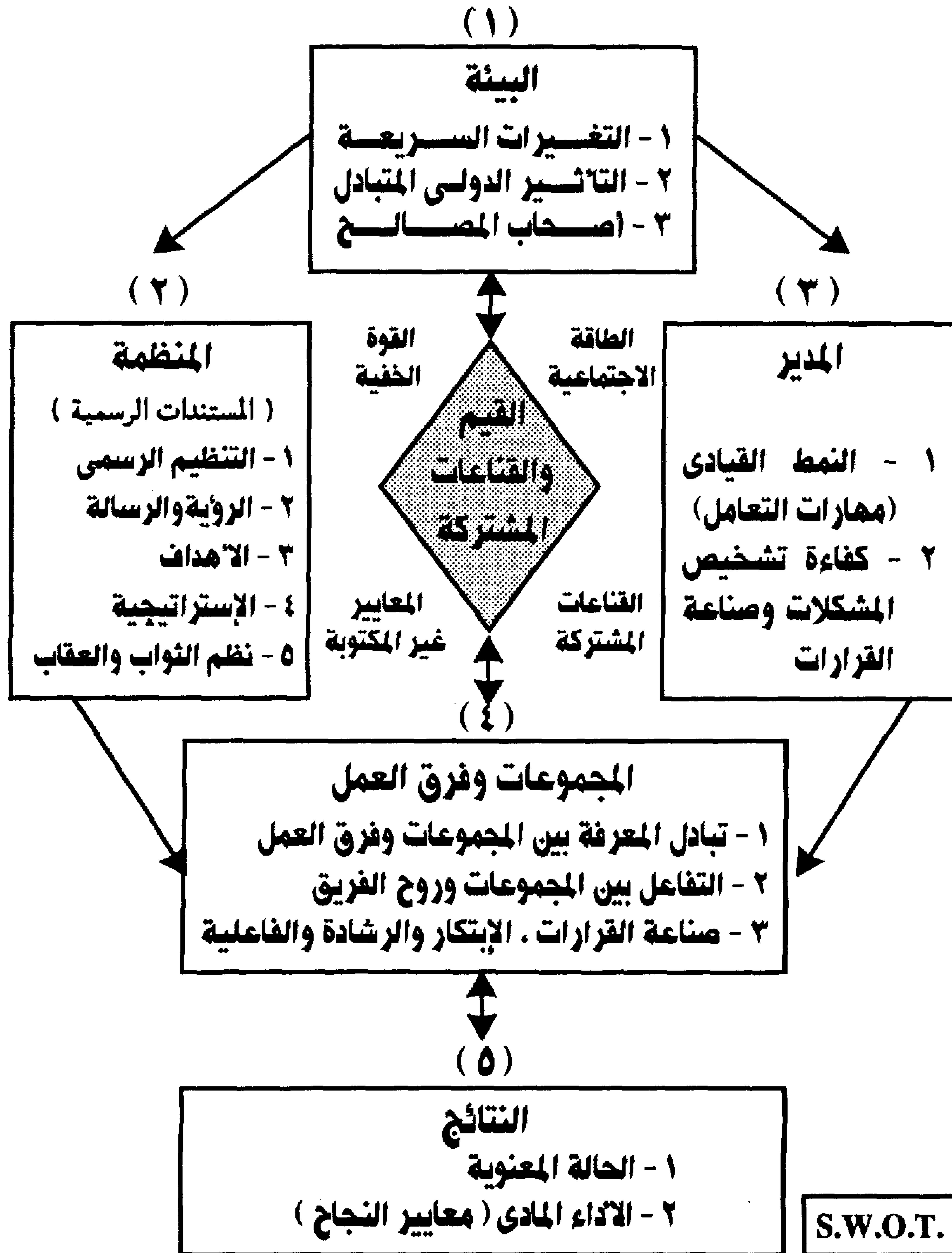
٣ - **المدير** : وهنا يهتم «كيلمان» بالنمط القيادى كما يظهر فى مهارات التعامل وكفاءة تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .

٤ - **المجموعات وفرق العمل** : وهو هنا يهتم بتبادل المعرفة بين المجموعات وفرق العمل والتفاعل فيما بينهما وصناعة القرارات الجماعية من منظور الابتكار والرشادة والفعّالية .

٥ - ***النتائج*** : وهو يشير إلى أن النتائج تشمل جزءين : جزء معنوى (الحالة المعنوية) وجزء مادى .

وتدور هذه المحاور الخمس حول المحور الرئيسى وهو **القيم والقناعات المشتركة**، باعتبارها القوة الخفية والطاقة الاجتماعية والمعايير غير المكتوبة وفيما يلى شكل يوضح نموذج مقومات نجاح المنظمات كما يراه «كيلمان» .

نموذج مقومات نجاح المنظمات خماسى العناصر « كيلمان »(١٠)



(10) Ralph Kilmann, Teresa Covin & Associates: ***Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World.*** San Francisco : Jossey-Bass Publisher, 1988

○ مسالك «كيلمان» الخمس لتحويل المنظمات :

١ - مسلك حضارة المنظمة : القيم والقناعات المشتركة (الصراحة والموضوعية والثقة المتبادلة) :

١/١ إستدعاء القيم والقناعات المشتركة للسطح .

٢/١ بلورة القيم والقناعات الجديدة .

٣/١ تحديد فجوات القيم والقناعات بين الواقع والمرغوب .

٤/١ سد الفجوات والتكيف .

٢ - مسلك المهارات الإدارية :

١/٢ إثراء مهارات تشخيص المشكلات وصناعة القرارات .

٢/٢ إثراء أنماط التعامل مع الناس .

٣ - مسلك بناء روح الفريق :

١/٣ ادخال القناعات الجديدة على المستوى اليومى فى كل المجموعات.

٢/٣ تشجيع القرارات الجماعية (التعاونية) عبر الإدارات .

٣/٣ التعرف على المعوقات التى كانت سائدة .

٤ - مسلك الهيكلة والإستراتيجية

١/٤ التنظيم الرسمى . ٢/٤ الرؤية والرسالة .

٣/٤ الأهـــداف . ٤/٤ الإختيارات الإستراتيجية .

٥ - مسلك الجزاء (الجزاء المبنى على الإنجاز)

١/٥ تحليل نظام الجزاء الحالى . ٢/٥ مراجعة نظم الجزاء المتاحة .

٣/٥ تصميم نظام الجزاء المقترح . ٤/٥ تنفيذ ومتابعة نظام الجزاء .

○ الجدول الزمنى لمسالك «كيلمان» لتحويل المنظمات :

يضع « كيلمان » الجدول الزمنى التالى لتحويل أى منظمة :

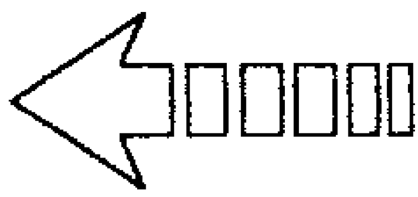
المسالك الخمس	الفترة الزمنية (بالشهور مثلاً)							
	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)	(٨)
١ - القيم والقناعات المشتركة								
٢ - المهارات الإدارية								
٣ - بناء روح الفريق								
٤ - الهيكلة والاستراتيجية								
٥ - الجزاء								
٦ - المتابعة								

○ نموذج «ماكنزى» سباعى العناصر لتحويل المنظمات :

وضعت شركة «ماكنزى» نموذجًا لتجديد المنظمات وإعادة حيويتها يتكون من سبعة عناصر تبدأ جميعها بحرف (S) وهى :

١	الاستراتيجية	(Strategy)
٢	هيكل التنظيم	(Structure)
٣	نسق القيم المشتركة	(Shared Values)
٤	طريق تعيين وتهيئة الموارد البشرية	(Staffing)
٥	نظم العمل	(Systems)
٦	مهارات المنظمة	(Skills)
٧	نمط الإدارة العليا	(Style)

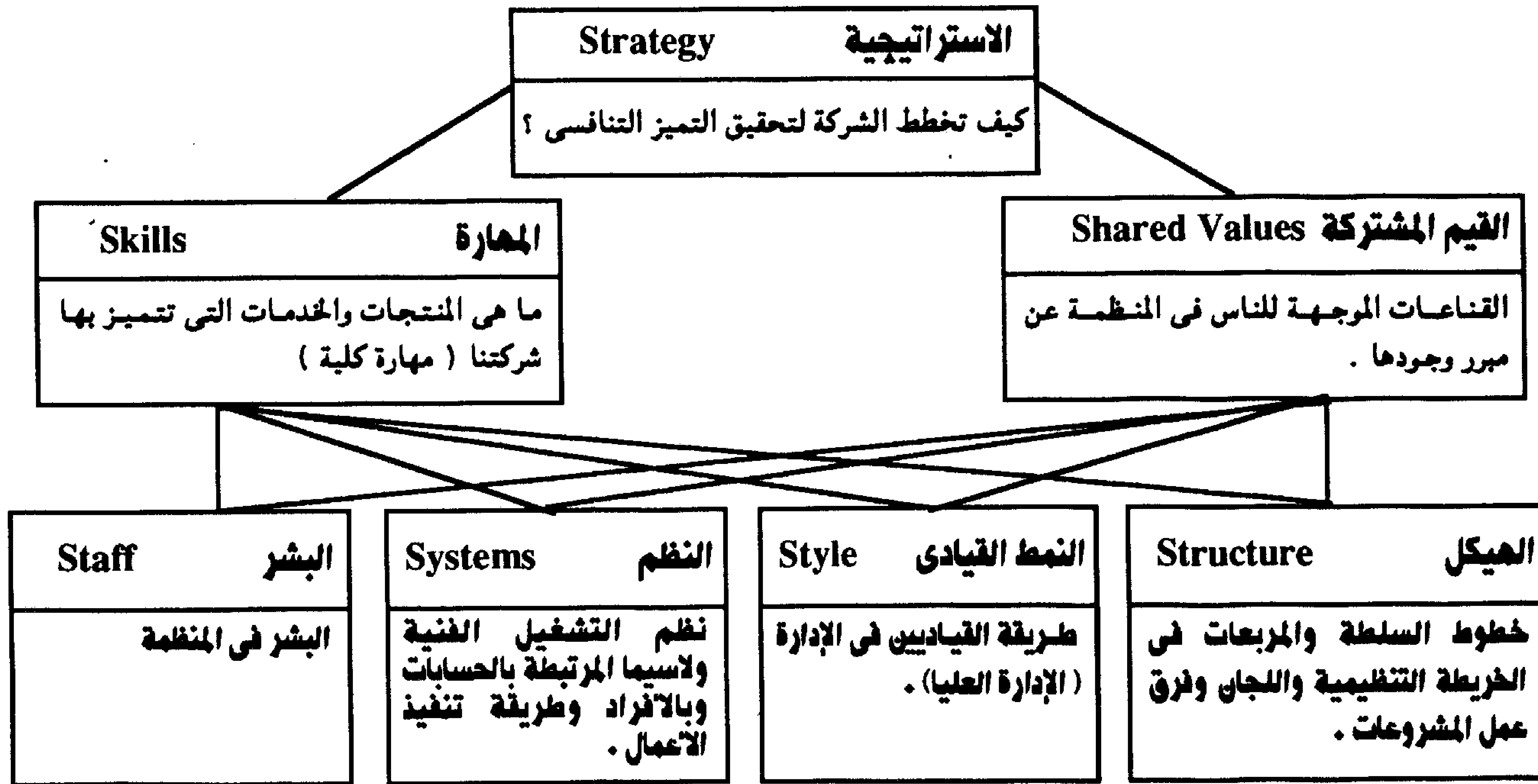
وفيما يلى شكل يوضح نموذج «ماكنزى» سباعى العناصر لتحويل المنظمات[١٠] .



---

(10) Campbell, Andrew. & M. Devine. & D. Young. ***A Sense of Mission.*** (London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]) .

نموذج تحويل المنظمات سُباعى العناصر «ماكنزى»
(Mckinsey 7's Model)



ويلاحظ أن نموذج ماكنزى يركز على أن :

١ - هناك تفاعل بين العناصر السبعة وبعضها البعض .

٢ - التغيير الحقيقى يمر من خلال العناصر السبعة مجتمعة .

٣ - يجب أن يكون هناك تناغم بين العناصر السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن فى حدود امكانياتها .

٤ - النموذج يضع نسق القيم المشتركة موضع القلب من عناصر النموذج حيث أن نسق القيم يوضح .. من نحن ؟ ماذا نفعل ؟ إلى أين نذهب ؟ ما هى المبادئ التى نستند إليها كى نصل إلى حيث نريد .

٩ المنظمة التى تتعلم
The Learning Organization

○ تعريف :

المنظمة التى تتعلم هى المنظمة التى ينشغل فيها كل شخص بالتعرف على المشكلات التى تعيشها المنظمة ويعمل على حلها من أجل توفير الفرصة للتجربة والتحسين وزيادة قدراتها[١١] ويعتبر «بيتر سنج» من أول

(11) A learning organization is an organization in which every one is engaged in identifying and solving problems, enabling the organization to continuously experiment, improve, and increase its capability, ***Daft, Management***, p.751.

المفكرين فى المنظمة التى تتعلم[١٢] . إن الفكرة المحورية هى فى «تشخيص المشكلات»، مقارنة بالمنظمة التقليدية المصممه لتحقيق الكفاءة . ففى **المنظمة التى تتعلم نجد أن جميع العاملين يبحثون عن المشكلات .. مثل فهم احتياجات العملاء . وفيها أيضاً نجد أن العاملين يقومون بحل المشكلات** ولذلك فإنه من الضرورى عمل الترتيبات اللازمة بشكل معين بحيث يستطيعون الوفاء باحتياجات العملاء . ان المنظمات تتطور طبقًا لما يلى :

المرحلة الأولى:

فى المنظمات التقليدية مثل منظمة القرن العشرين نجد أن الادارة العليا تسيطر على الأنشطة والقرارات كما تسيطر على التوجه الاستراتيجى .

المرحلة الثانية :

فى هذه المرحلة من التطور نجد الادارة العليا تنحو نحو «تمكين» العاملين وذلك باعطائهم مسئولية القرارات المتعلقة بتدفق العمل وبالأنشطة التى تحقق ذلك .

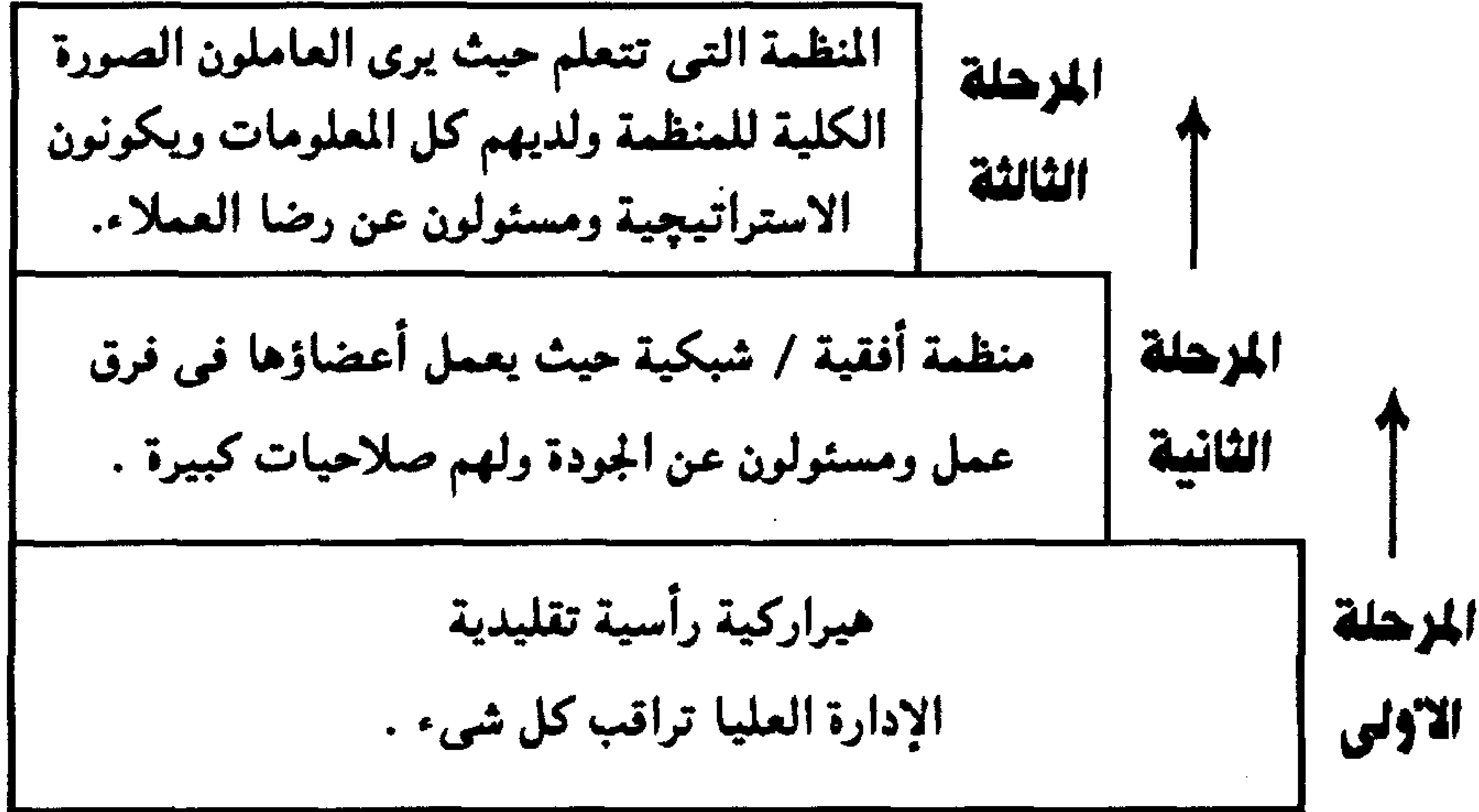
المرحلة الثالثة :

فى هذه المرحلة ينشغل العاملون بالتوجه الاستراتيجى ويستطيعون تشكيل الاستراتيجية ولديهم المعلومات ويكونون مسئولين عن رضا العملاء، حيث تنشأ الاستراتيجية وتتكون من خلال أنشطتهم وقراراتهم .

وفيما يلى شكل يوضح المراحل الثلاث :

---

(12) Peter Senge: ***The Fifth Discipline : The Art & Practice of Learning Organization.*** New York; Doubleday, 1990 .



إن تصميم منظمة تتعلم يعنى احداث تعديلات معينة :

١ - أن تكون القيادة **قيادة تحويلية**(*) Transformational Leadership أى قيادة ذات رؤية وظيفتهم تصميم التغيير وتعليم البشر بدون أنانية .

٢ - **تنظيم مفرطح مدمج** Compact Organization والصلاحيات قرب التنفيذ وفرق العمل مداره ذاتيًا ونظم عمل جيدة (معاد هندستها) .

٣ - **تمكين الموارد البشرية** وزيادة قدراتهم على اتخاذ القرارات .

Empowered Employees

٦ - **المعلومات متاحة لكل الناس** لمساعدتها فى اتخاذ القرارات .

Shared Information

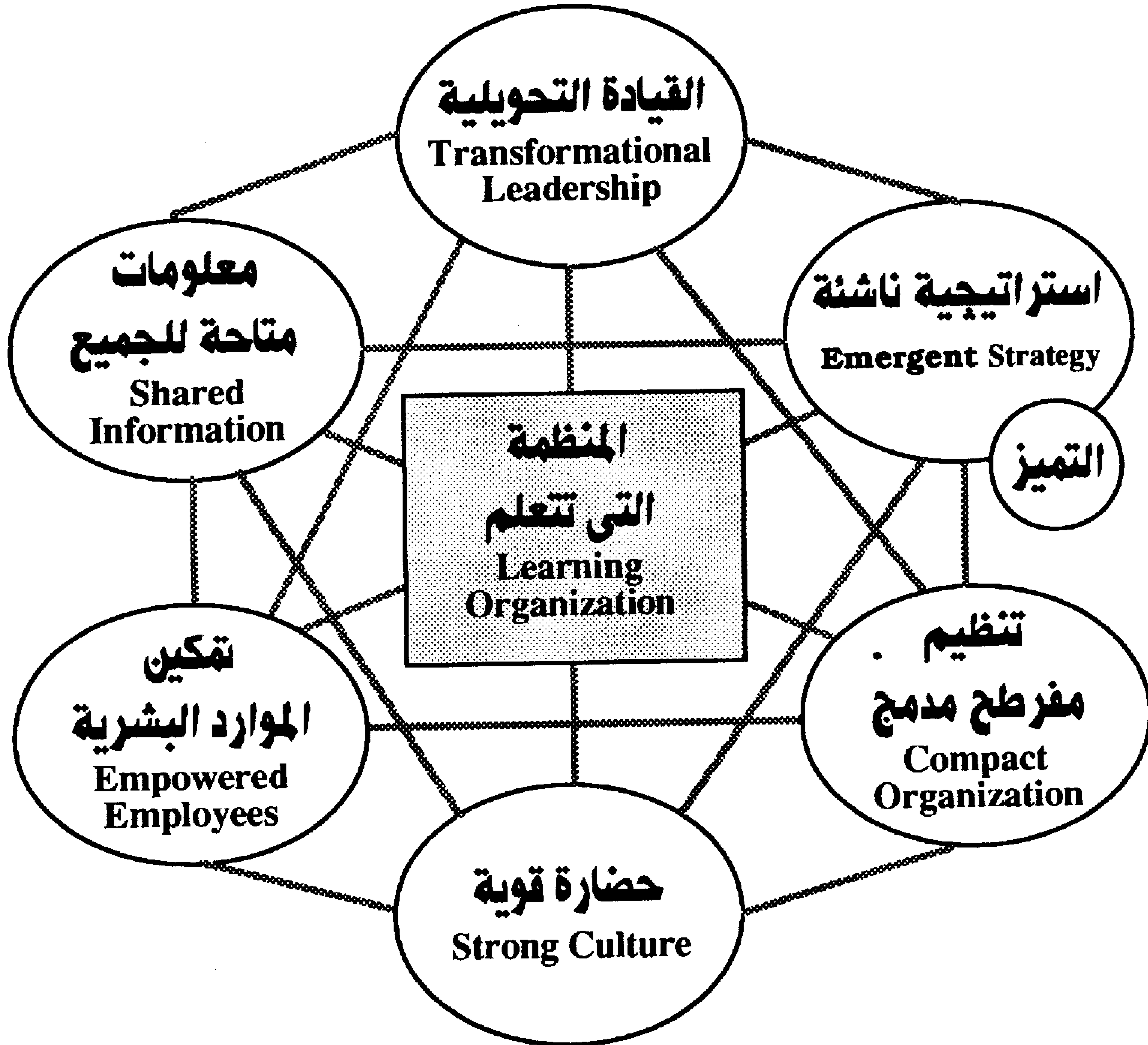
٧ - توافر حضارة تنظيمية قوية (**حضارة انجاز**) .

Strong Culture (Achievement Culture)

٨ - **اشتراك العاملين** فى تكوين الاستراتيجية الناشئة .

Emergent Strategy.

(*) المقصود هنا جميع قيادات المنظمة .



شكل يوضح العناصر التى تتكون منها المنظمة التى تتعلم

واضح أن **القيادة (التحويلية) هى الوسيلة الوحيدة** التى من خلالها يمكن لأى منظمة أن تصبح منظمة تتعلم؛ فهم بمثابة المصممون والمعلمون الذين وهبوا أنفسهم لبناء منظمة من نوع جديد . وهم لذلك **يشجعون عملية «تمكين» الموارد البشرية** ويجعلون **المعلومات متاحة للجميع** ويشركون الموظفين فى **صياغة الاستراتيجية الناشئة** ويعملون على **تقوية حضارة المنظمة** .. **وباختصار** فإن **المنظمة التى تتعلم** هى التى **تدار بالاسس الجديدة** التى تضمنها هذا الكتاب . وتكون مرنة لاستيعاب الظروف الجديدة .

وأخيرًا | الضوابط الأخلاقية فى الإدارة

بالرغم من أن «**علم الادارة**» - باعتباره معرفة مصنفة فى شكل مبادىء إدارية - قد بدأ مع كتابات وأفكار **فريدريك تايلور** إلا أن الدارس للديانات السماوية يكتشف أن أصول الادارة قد بدأت منذ آلاف السنين ولا سيما فى مجال الأخلاقيات والسلوك . وقد قام عدد غير قليل[١٣] بتتبع آيات القرآن الكريم وأحاديث النبى صلى الله عليه وسلم والتاريخ الإسلامى . ونحن نلاحظ أن اتجاه النصوص ينحو غالبًا منحى كليًا بحيث يغطى الأخلاقيات وسلوك القادة والسلوك الوظيفى وسلوك البشر وقناعاتهم بشكل عام . وبذلك يمكن القول أن الإسلام نفذ إلى لب المشكلة الإدارية : وهى القيادة وسلوك البشر وأخلاقياتهم وتوجهاتهم الفكرية. **وسنختار ثلاثة موضوعات على التوالى**[١٤]:

أ **سلوك القادة .**

ب **انتقاء الأفراد .**

جـ **السلوك الوظيفى .**

ركز الإسلام - من بين ما ركز - على الأخلاقيات وسلوك القادة والسلوك والتوجهات الفكرية

---

(١٣) وعلى سبيل المثال فقد قام د. أحمد إبراهيم أبو سن باعداد كتاب «*الإدارة فى الإسلام*» الطبعة السادسة ١٩٩٦ ، يقع الكتاب فى ٢٢٠ صفحة .

(١٤) اعتمدنا فى كتابة هذا الجزء على ما ورد فى *الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية* الجزء الخاص بـ*إدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية* إعداد أ.د. سيد الهوارى وآخرون الصادرة عن الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٨١ ، ص ٢٣ وما بعدها . (د. حسن العنانى ، د. حسن الشافعى) .

أ | سلوك القادة

نختار فى هذا الموضوع الرئيسى أربعة موضوعات فرعية نناقشها على التوالى :

١ كراهية الحرص على الولاية :

ينظر الإسلام لمهمة القيادة على أنها ليست أمراً تشريفيًا بقدر ماهى أمر تكليفى ثقيل التبعة والمسئولية أمام الله والمسئولية أمام الله والناس . قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : **«يا عبد الرحمن بن سمرة : لا تسأل الامارة فإنك إن اعطيتها عن مساءلة وكلت إليها . وإن اعطيتها عن غير مساءلة اعنت عليها»** (صحيح مسلم جـ ١١ باب كراهة الحرص على الولاية) . إن القيادة هى أساسًا مسئولية وتكليف : **«كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته»** (البخارى) .

القيـــــادة
مسئولية وتكليف
وليست تشريف

٢ النمط القيادى السليم : اللين وعدم الفظاظه والمشورة :

إن الدارس للقرآن الكريم سيجد بسهولة أن النمط القيادى السليم هو النمط الذى يعتمد على **العلاقات الإنسانية** ابتداء من **العفو** (بدلاً من توقيع العقوبة) ومشاورة التابعين مروراً **بالاستغفار لهم واللين فى معاملتهم** .

قال تعالى : **«فبما رحمة من الله لنت لهم . ولوكنت فظآ غليظ القلب لانفضوا من حولك . فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر . فإذا عزمت فتوكل على الله . ان الله يحب المتوكلين»** . (آل عمران : ١٥٩)

«ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك»
صدق الله العظيم

إن الاسـلام يحـذر من أن يكون المدير أو القائد أو حتى الانسان العادى فظاً غليظ القلب لأن ذلك يجعل الناس من حوله ينفضون . ويقول الامام القرطبى : **«الفظ هو الغليظ الجافى . وغلظ القلب جمعه بين قله الاشفاق والرحمة وتجهم الوجه»** . ومعنى لانفضوا أى تفرقوا . (القرطبى : تفسير ص ١٤٩ ط دار الشعب) . إن الإسلام يحافظ على الكرامة الإنسانية للجميع .

«بشروا ولا تنفروا ويسروا ولا تعسروا»
حديث شريف

ثم أن التوكل على الله قوة معنوية يستشعر معها المديرون والعاملون معية الله وتأييده فيما عزموا عليه ، وتوجه قصدهم إلى إنجازه . وهو ما يؤدى إلى **الطمأنينه والسكينه والثقة ورباطة الجأش وهدوء الأعصاب** .

٣ العدل والاستقامة :

يأمر الله - سبحانه وتعالى - الناس بالعدل والاستقامة .

قال تعالى : **«وأمرت لأعدل بينكم الله ربنا وربكم لنا أعمالنا ولكم أعمالكم لا حجة بيننا وبينكم الله يجمع بيننا واليه المصير»**. (سورة الشورى : ١٥)

وقال تعالى : **«يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على الا تعدلوا. اعدلوا هو أقرب للتقوى»** (سورة المائدة : ٨)
والشنآن هو البغض ، والمقصود بالقوم : الكفار .

٤ اختيار البطانه الصالحة :

من أهم ما يجب أن يتصف به القائد أو المدير أن يحسن اختيار خلصائه والمقربين اليه ، باعتبار أن هؤلاء الخلصاء هم فى الغالب الأعم حلقة الاتصال

فيما بينه وبين مرؤوسيه ولهم آراؤهم التى تؤثر على أساليب العمل وتنفيذه ، فإذا كانوا مخلصين متجردين كانوا أمناء فى نقلهم الصورة الصحيحة له ، وبذلوا له صادق الرأى فيما يعرض من أمور ، فكان وجودهم الى جواره مدعاة لإحقاق الحق ونشر الخير وتحقيق الأهداف المرجوة على أكمل وجه، **اما لو كانت البطانة من الوصوليين النفعيين ذوى الأغراض والأمراض فسوف يكون لهم أسوأ الأثر** ؛ فهم يغيرون الحقائق ويعطون لكل شىء اللون الذى يتمشى مع مصالحهم ، فيحسنون القبيح ويقبحون الحسن ، بما فى ذلك الأشخاص والأحوال والمخططات والصفقات . مما يؤدى إلى تأخير أصحاب الكفاءات الحقيقية والاجحاف بهم ، وتقديم الذين لايستحقون ، **وهذا يؤدى - إن عاجلاً أو آجلاً - إلى تفكك الروابط وفساد الأعمال وخرابها .**

> **«إن الله كتب الاحسان على كل شىء»**
> حديث شريف

وقد نبه الإسلام الولاة والمسئولين إلى هذه الحقيقة من حيث ضرورة احسان اختيار خلصائهم وجلسائهم ، فقد روى الامام البخارى رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : «ما بعث الله من نبى ، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له **بطانتان : بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه** فالمعصوم من عصم الله(*) .

وقال الله تعالى: **«فأوفوا الكيل والميزان ولا تبخسوا الناس اشياءهم ولا تفسدوا فى الأرض بعد اصلاحها ذلك خير لكم إن كنتم مؤمنين»**. (الأعراف : ٨٥)

(*) راجع : *الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية الجزء الخاص بادارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية* الصادرة عن الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٨١ الجزء (٣) ص ٣٣ وما بعدها

ب | انتقاء الأفراد

اخترنا فى هذا الموضوع ثلاثة موضوعات فرعية نناقشها على التوالى:

٥ الالتزام بالتجرد والنزاهة فى القائمين على الانتقاء :

يجب أن يلتزم الشخص الذى يقوم بعملية الاختيار بالتجرد والنزاهة ويرعى الأسباب الموضوعية وحدها وفى ذلك يقول سبحانه وتعالى : «**يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنئان قوم على الا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون**». (المائدة : ٨)

٦ ضرورة مطابقة المواصفات مع المهمة :

«إن خير من استأجرت القوى الأمين»

ومن هذه الأسس تحديد المواصفات التى تتناسب مع المهمة وأخذها فى الاعتبار عند الاختيار من بين المرشحين للوظائف وقد نعى الله على المشركين عدم تقديرهم لحقيقة المواصفات التى تناسب مهمة النبوة فحكى عنهم قولهم فى الآية الكريمة : «**وقالوا لولا نزل هذا القرآن على رجل من القريتين عظيم**» . (الزخرف : ٣١)

٧ استثناء الغيبة من الكبائر فى حالة الانتقاء :

من الأمور المقررة فى الإسلام حرمة الأعراض واعتبار الغيبة من الكبائر، غير أن عملية الاختيار تحتاج - موضوعيًا - الى استعراض المحاسن والمساوىء أثناء دراسة الأفراد ، ومن هنا شرع الإسلام نوعًا من الترخيص الذى لا يتجاوز قدر الضرورة فى مواقف الاختيار والمشورة والنصيحة .

ج | السلوك الوظيفى

تشير النصوص القرآنية - فى أكثر من مكان - بالأخلاقيات والتوجهات الفكرية التى تنفع الإنسان فى الدنيا والآخرة . وقد علمتنا الممارسات أن **الالتزام بهذه الاخلاقيات تجعل المنظمة** - سواء فى الحياة أو العمل أو المنزل - **قوية متماسكة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل**(١٥) .

٨ | الوفاء بالوعد :

تشير النصوص إلى ضرورة التزام المؤمن بالوفاء بالوعد .

قال تعالى : «**واذكر فى الكتاب إسماعيل إنه كان صادق الوعد وكان رسولاً نبيًا**» (سورة مريم : ٥٤) وبدهى أن الصدق فى الوعد يحقق الثقة والاحترام والمصداقية باعتبارها ضرورية لمنظمة متماسكة قوية : منشأة كانت أو مجتمع ... إلخ .

وقال تعالى : «**يا أيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود**» (سورة المائدة : ١)

وقال تعالى : «**وأوفوا بالعهد إن العهد كان مسئولاً**» . (سورة الإسراء : ٣٤)

وقد ذكرت السنة فى كثير من الأحاديث النبوية أن المؤمن وفىٌ فى وعده صادق فى حديثه وأن المنافق هو الذى إذا حدث كذب وإذا وعد أخلف .

---

(١٥) انظر مثلاً ما كتبه فرانك سوننبرج فى كتابه «الإدارة بضمير» «نحن نفقد العديد من الأشياء المحسوسة إذا ما فرطنا ببعض اللامحسوسات كالولاء والثقة والنزاهة» ص ٤٧٠ كما يقول «لا يمكن لأى منا أن يتجاهل الدور الحيوى والأساسى الذى تتمتع به الثقة فى عالم الأعمال.» «فالثقة فى العلاقة تزيد من الأمان وتقلل من الممنوعات والآليات الدفاعية وتحرر الناس ...» . «والنزاهة تعنى الالتزام بالمبادئ مهما حدث، وهى تعنى أيضًا أن تكون الأفعال متفقة مع الأقوال» . عن النسخة العربية المترجمة من كتاب :

Frank Sonnenberg, ***Managing with Conscience***. New York : McGraw Hill Co., 1998.

٩ اجتناب الغش :

ويتمم صدق الوعد فى نطاق الانضباط ، اجتناب الغش الذى يعين على ضبط اخلاقيات العمل والتعامل بين الناس(*) . والنبى صلى الله عليه وسلم ينصح الناس بالصدق فى التعامل وبعدم الغش ، ولهذا يروى حكيم بن حزام - رضى الله عنه - قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : «**البيعان بالخيار ما لم يتفرقا . فإن صدقا وبينا . بورك لهما فى بيعهما . وان كتما وكذبا محقت بركة بيعهما**». (البخارى ٣/٧٦)

١٠ تحريم الرشوة :

من أهم الأسباب التى تكسر أى نظام للإنضباط هو قبول الرشوة . وقد حرم الإسلام الرشوة ، لأنها تحقيق لمكاسب شخصية ، على حساب مصالح الدولة والناس والمجتمع ، وقد روى عبد الرزاق عن معمر عن الزهرى قال : «لما أتاهم ابن رواحه - أى أتى أهل خيبر ليخرص التمر - جمعوا له حليًا من حلى نسائهم ، فأهدوها إليه : فقال : يا معشر اليهود ، والله إنكم لأبغض خلق الله إلىَّ ، وما ذاك بحاملى أن أحيف عليكم ، وأما ما عرضتم على من هذه الرشوة فإنها سحت ، وإنا لا نأكلها» .

(*) أى يتكامل الحرص على الايجابيات بالامتناع على السلبيات.

الصفات العامة السلبية التى يحرص عليها المسلم

يحرص الإسلام على مجموعة من الصفات التى يجب أن يبرأ منها المسلم .. منها على سبيل المثال لا الحصر :

١١ عدم التناهى عن المنكر . والسكوت المتعمد عن بيان الحق :

- قال تعالى : «كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون» (المائدة : ٧٩) وغنى عن البيان أن الرضى بالمنكر والسكوت عن بيان الحق والصواب فى مجال العمل يفسد النتائج ويضلل الرؤساء ويظلم المرؤوسين ويبدد أى جهد للعامل الجاد.

ماذا يفعل السكوت المتعمد عن بيان الحق فى المنظمات ؟

١٢ النفاق والازدواج والذبذبة :

- قال تعالى : «ومن الناس من يقول آمنا بالله وباليوم الآخر وما هم بمؤمنين . يخادعون الله والذين آمنوا وما يخدعون إلا أنفسهم وما يشعرون . فى قلوبهم مرض ...» . (سورة البقرة : ٨ - ٩)

ماذا يفعل النفاق والزئبقية والميكافيللية فى اى منظمة ؟

- وقد روى مسلم عن أبى هريرة أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : «آية المنافق ثلاث إذا حدث كذب . وإذا وعد أخلف . وإذا ائتمن خان» .

١٣ الكذب وأكل الحرام والمسارعة لمعصية الله :

- قال تعالى : «سماعون للكذب وأكالون للسحت ...» . (المائدة : ٤٢)

ماذا يفعل الكذب وأكل الحرام فى اى منظمة ؟

- وقال تعالى : «وترى كثيراً منهم يسارعون فى الإثم والعدوان وأكلهم السحت» . (المائدة : ٦٢)

١٤ استمراء الظلم والركون للظالمين والطغيان والبغى :

- قال تعالى : «فاستقم كما امرت ومن تاب معك ولا تطغوا إنه بما تعملون بصير . ولا تركنوا إلى الذين ظلموا فتمسكم النار ومالكم من دون الله من أولياء ثم لا تنصرون» .

(هود : ١١٢ - ١١٣)

ماذا يفعل الظلم والطغيان فى أى منظمة ؟

١٥ عدم الالتزام بالقيم الأصيلة والقواعد الجوهرية :

- قال تعالى : «حتى إذا اداركوا فيها جميعا قالت اخراهم لأولاهم ربنا هؤلاء اضلونا فاتهم عذابا ضعفا من النار قال لكل ضعف ولكن لا تعلمون». (الأعراف : ٣٨)

لا تطع السادة والكبراء إذا هم أضلو السبيل ..

- وقال تعالى : «ربنا إنا اطعنا سادتنا وكبراءنا فأضلونا السبيلا».

(الأحزاب : ٦٧)

- وقال تعالى : «وكذلك ما ارسلنا من قبلك فى قرية من نذير إلا قال مترفوها إنا وجدنا آباءنا على أمة وإنا على آثارهم مقتدون». (الزخرف : ٢٣)

١٦ حب الذات الذى يصل إلى النفعية والانانية والانتهازية وجعل ذلك هو المقياس المعتبر :

- قال تعالى : «ومنهم من يلمزك فى الصدقات فإن اعطوا منها رضوا وإن لم يعطوا منها إذا هم يسخطون» . (التوبة : ٥٨)

- وقال صلى الله عليه وسلم : «ثلاثة لا يكلمهم الله ... ورجل تابع إماما لا يبايعه الا لدنياه إن اعطاه ما يريد وفى له والا لم يف له ...» .

(صحيح البخارى - كتاب الأحكام جـ ٩ ص ٩٩)

١٧ الحلف الكاذب بقصد الهروب من المسئولية والغيبة والنميمة واللمز والحقد الذى يمنع الخير عن الآخرين :

- قال تعالى : **«سيحلفون بالله لكم إذا انقلبتم إليهم لتعرضوا عنهم فأعرضوا عنهم إنهم رجس»**. (التوبة ٩٥)

- قال تعالى : **«ولا تطع كل حلاف مهين ، هماز مشاء بنميم ، مناع للخير معتد اثيم»** . (القلم : ١٠ - ١٢)

١٨ ترك الصلاة وعدم اقامتها :

- عن أبى سفيان قال : سمعت جابرا يقول : سمعت النبى صلى الله عليه وسلم يقول : **«أن بين الرجل وبين الشرك والكفر ترك الصلاة»** . (صحيح مسلم بشرح النووى جـ ٢ ص ٦٩ - ٧٠) . **إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر والبغى .**

> **« وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون »**
> التوبة (١٠٥)

إن الضوابط الاخلاقية فى الإدارة تشكل العمود الفقرى لأى منظمة قوية .. والخلل فى الاخلاقيات كاف بهدم أى منظمة قوية .. إن الالتزام بالاخلاقيات يصحح أى خلل فى الممارسات الإدارية وفى الحياة عمومًا .



المنظور الكلاسيكى	Classical Perspective
حركة الادارة العلمية	Scientific Management Movement
«الادارة العلمية» مصطلح مخصص لأفكار تايلور	Scientific Management
قواعد الخبرة التقليدية	Rules-of-Thumb
الادارة التقليدية	Traditional Management
ادارة الورشة	Shop Management
ادارة من أسفل	Bottom-up-management
ادارة من أعلى	Up-down-Management
شهادة (أمام الكونجرس مثلا)	Testimony
أسس الإدارة	Fundamentals of Management
النوع الوظيفى للادارة	Functional-Type-Management
مبدأ تقسيم العمل	Division of Work
مبدأ السلطة والمسئولية	Authority & Responsibility
مبدأ النظام والتأديب	Discipline and obedience
مبدأ وحدة السلطة الآمرة	Unity of Command
مبدأ وحدة التوجيه	Unity of Direction
مبدأ تعويض المستخدمين	Remuneration of Personnel

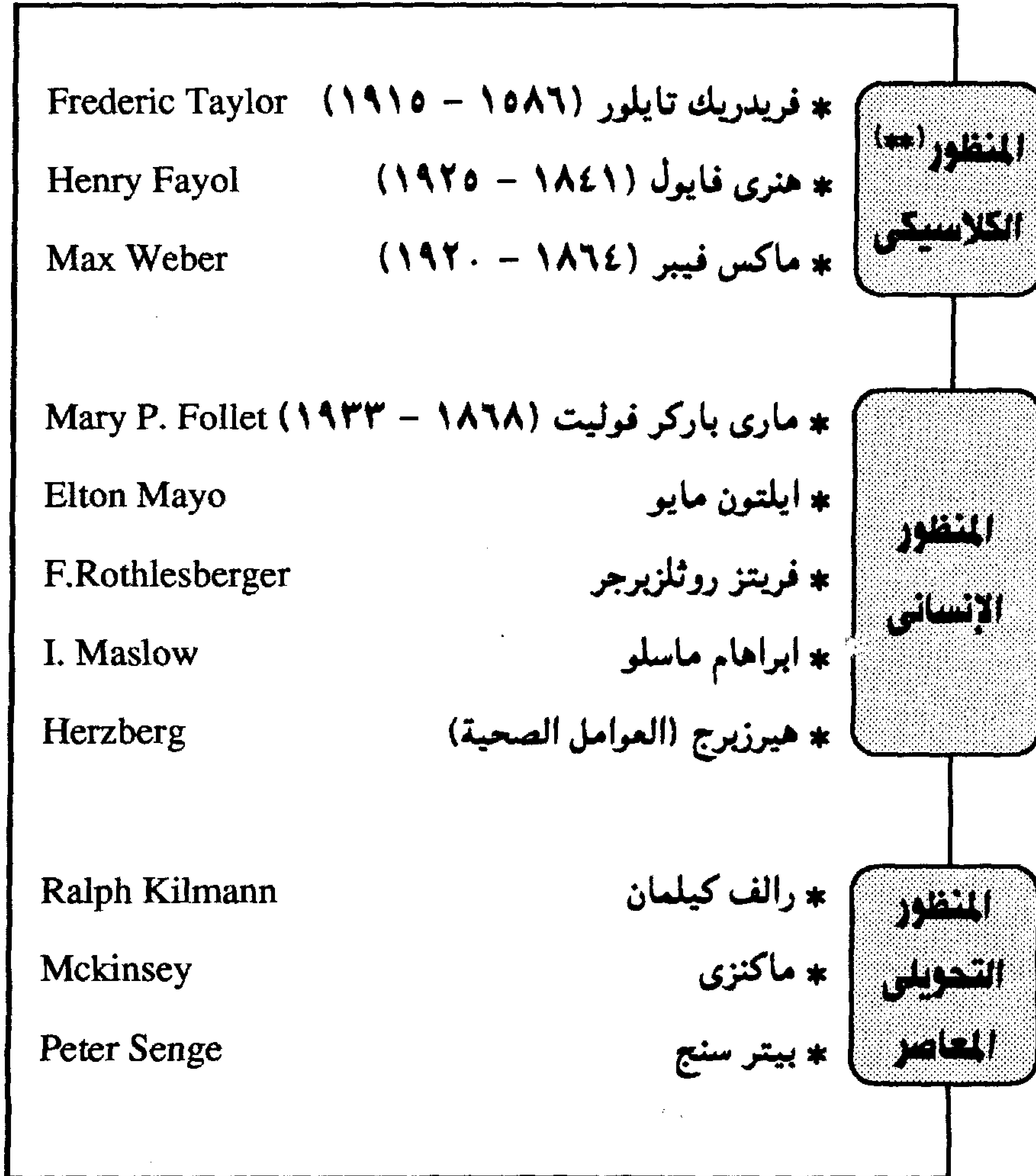
مبدأ المركزية	Centralization
مبدأ تدرج السلطة	Scalar
مبدأ الترتيب والنظام	Order
مدأ تثبيت المستخدمين	Equity of Tenure Personnel
مبدأ المبادأه	Initiative
مبدأ روح التعاون	Espirit de corps
التخطيط	Planning
التنظيم	Organization
إصدار الأوامر	Command
التنسيق	Co-ordination
الرقابة	Control
التنبؤ ووضع الخط (بالفرنسية)	Prevoyance
أساليب الادارة	Management Techniques
تهيئة الأفراد (توفير الأفراد)	Staffing
المنظمات البيروقراطية	Bureaucratic Organizations
المنظمات الرشيدة	Rational Organizations
غير شخصى	Impersonal
الروتين (تعقد الاجراءات)	Routine
المنظور الانسانى	Human Perspective
حركة العلاقات الانسانية	Human Relations Movement

التجربة الابتكارية	Creative experience
المرْيسه (إظهار العلو الوظيفى)	Bossism
مسئولية مجمعة	Accumulated Responsibility
تجارب هاوثورن	Hawthorne Investigations
هرم ماسلو	Maslow
منظور الموارد البشرية	Human Resources Perspective
حاجات الجسمانية	Phyisological needs
حاجات الأمن	Safety Needs
حاجات الانتماء	Belongingness Needs
حاجات المكانه	Esteem Needs
حاجات اثبات الذات	Self-actualization Needs
الدوافع	Motivators
عوامل صحية (مرتبطة بالصحة)	Hygene Factors
المنظور التحويلى	Transformational Perspective
فلسفة إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management Philosophy
مرجعية المنافسين	Benchmarking
التحويل الشامل للمنظمات	Total Corporate Transformation
نسق القيم المشتركة	Shared Values
نموذج **ماكنزى** سباعى العناصر	**Mckinsey** 7's Model
المنظمة التى تتعلم	The Learning Organization

★ ★ ★

قائمة برواد الإدارة الأوائل والمعاصرين فى هذا الكتاب(*)

حسب تسلسل ورودهم



(*) إن اختيارنا هذا مبنى على تفضيل شخصى ولا يعنى أنهم أفضل من غيرهم .

(**) فرانك جلبرت (١٨٦٨ - ١٩٢٤) Frank Gilbert

هنرى جانت (صاحب خرائط جانت) Henry Gantt

أسئلة للمناقشة

١ - يقال أن الفكر الإدارى الذى توصلنا إليه حتى اليوم لم يكن وليد لحظة أو من صنع شخص واحد ولكنها رحلة استمرت أكثر من مائة عام صاغها عدد كبير من المفكرين والممارسين . ما هى المراحل التى مر بها الفكر الإدارى .. ومن هم أسماء المفكرين العظام فى هذه الرحلة ؟

اسئلة المنظور الكلاسيكى :

٢ - يقال أن الإدارة العلمية Scientific Management هو مصطلح مخصص لأفكار «فريدريك تايلور» ، ولا يصح استخدامه على أنه علم الإدارة الذى نعرفه اليوم . هل هذا صحيح ؟

٣ - ما هى المبادىء الأربعة الرئيسية للإدارة العلمية كما ذكرها «فريدريك تايلور» ؟

٤ - ما هو التاريخ الذى دافع فيه «فريدريك تايلور» عن طريقته فى الادارة؟

٥ - لقد حصر «فريدريك تايلور» معنى **الإدارة العلمية** فى ثلاثة مبادئ فى كتابه بنفس الاسم . ما هى هذه المبادىء الثلاثة ؟

٦ - لقد وضع «فريدريك تايلور» ثمانية مبادئ ذكر أنها تكون أسس الإدارة. ما هى هذه المبادىء الثمانية ؟

٧ - نادى «فريدريك تايلور» بأن النوع الوظيفى للإدارة يجب أن يحل محل النوع العسكرى . بمعنى أن الرؤساء يجب أن يتخصصوا فى وظائف معينة . اشرح .

٨ - كيف استطاع «فريدريك تايلور» حل الصراع بين أصحاب الأعمال والعمال حول كيفية تقسيم الفائض ؟

٩ - ما هى الأفكار الأساسية التى طرحها «فريدريك تايلور» واستحق عليها لقب «أبو الفكر الإدارى» أو «مؤسس علم الإدارة» ؟ هل توافق أنت شخصيًا على ذلك ؟

١٠- يقال ان الإدارة العلمية كما طرحها «فريدريك تايلور» هى إدارة من أسفل أى على مستوى إدارة الورشة أما الأفكار الإدارية التى طرحها «هنرى فايول» فهى إدارة من أعلى .. وضح ؟

١١- قدم لنا «هنرى فايول» ١٤ مبدأ من مبادئ الإدارة . ما هى هذه المبادئ ؟ ادرس كل مبدأ على حدة ووضح فيما إذا كان هذا المبدأ مستخدمًا اليوم فى الواقع العملى ؟

١٢- يرى «هنرى فايول» أن عناصر الإدارة خمسة . ما هى هذه العناصر ؟ ما رأيك فى كل منها ؟ هل توافق عليها فى مجموعها أم تحب أن تدمجها فى بعض ؟ كيف ؟

١٣- ما هى أهمية «هنرى فايول» بوجه خاص ؟ هل ذلك يرجع إلى التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإدارى ؟ أم إلى الإيمان بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ؟ وهل كان «هنرى فايول» يؤمن بأهمية تدريس الإدارة أم يرى أنها فن ؟

١٤- ظهر فى الإدارة من يقول أن عناصر الإدارة سبعة وتتلخص فى الكلمة الآتية : POSDCORB ما هى العناصر التى تشير إليها هذه الكلمة ؟ ومن الذى قالها ؟ هل هو شخص واحد أم شخصان ؟

١٥- كيف كانت تدار الشركات فى أوائل القرن العشرين ؟ هل كانت تدار على أنها منظمات رسمية لها أصول وقواعد أم أنها كانت تدار على أساس عائلى ؟

١٦- نادى «ماكس ڤيبر» بضرورة تصميم المنظمات وطريقة العمل فيها على أساس رشيد .. لماذا ؟

١٧- وضع «ماكس ڤيبر» أن مبادئ التنظيم البيروقراطى ستة .. ما هى هذه المبادىء الست ؟ ومارأيك فى كل منها ؟ هل تعتقد أنها فى مجموعها تكون منظمة فعالة ؟

١٨- لماذا رأى «ماكس ڤيبر» أن المنظمة المبنية على أساس رشيد أكثر كفاءة وأكثر قدرة على الاستمرار ؟ هل توافقه على هذا الرأى؟

١٩- بالرغم من أن النموذج البيروقراطى نموذج جيد من الناحية النظرية إلا أن له سمعة سيئة فى الواقع العملى .. كيف ؟

أسئلة المنظور الانسانى :

٢٠- تعتبر «مارى ماركر فوليت» أول من اهتم بالعلاقات الإنسانية فى الإدارة .. ما هى الأفكار الأساسية التى طرحتها ؟ وما هو رأيك فى كل منها ؟

٢١- ناقشت «مارى فوليت» موضوع (الصراع) بين البشر فى المنظمة وطالبت بتطبيق «قانون الموقف» كأساس لاصدار الأوامر .. اضرب مثلاً.

٢٢- تقول «ماري فوليت» أن التصرف الإنساني لا يتبع خطًا مستقيمًا وإنما هو دائري . ماذا تقصد ؟ اضرب الأمثلة .

٢٣- ما هو موقف «ماري فوليت» من إصدار الأوامر ؟ هل تعتقد أنها توافق عليها كعملية ضرورية؟

٢٤- تفرق «ماري فوليت» بين السلطة والقوة .. كيف ؟ ما رأيك ؟

٢٥- ما الذى تقصده «ماري فوليت» عندما تقول أن المسئولية (مجمعة) ؟

٢٦- ترى «ماري فوليت» أن التخطيط نوع من التنسيق .. كيف ذلك ؟ وهل توافق على هذا الرأى ؟

٢٧- يرى البعض أن «تجارب هوثورن» تمثل الانطلاق الحقيقى فى مدرسة العلاقات الإنسانية ، على اعتبار أنها دراسة ميدانية . ما رأيك ؟

٢٨- أطلق الكثيرون على نتائج «تجارب هاوثورن»" بأنها بمثابة (النور العظيم) .. لماذا ؟

٢٩- هل صحيح أن «تجارب هاوثورن» أظهرت انه لا يمكن فهم تصرفات العمال بشكل منفصل عن شعورهم ؟ وعن حالتهم المعنوية ؟

٣٠- كيف تنخفض إنتاجية العمال بالرغم من ثبات قدراتهم الانتاجية وبالرغم من توافر حوافز مالية مرتفعة ؟ هل أظهرت «تجارب هاوثورن» أشياء من هذا القبيل ؟ اشرح .

٣١- أظهرت «تجارب هاوثورن» أهمية المجموعة غير الرسمية فى تأثيرها على سلوك الفرد . كيف ذلك ؟

٣٢- ماذا تعرف عن هرم ماسلو (مازلو) ؟ وما هى القيمة الحقيقية لهذا الهرم ؟ وهل توافق عليه ؟ لماذا ؟

٣١- ما هو الفرق بين نظرية X ونظرية Y فى الإدارة . هل لذلك علاقة بالأنماط الاشرافية ؟ ما هو اسم النمط القيادى الذى يتبنى نظرية X بالتمام والكمال ؟ ونظرية Y بالتمام والكمال ؟

٣٤- لماذا يعتبر هرم ماسلو ونظرية Y أساسية فى فهم المنظور الانسانى ؟

٣٥- استعرض الاتجاهات الفكرية الأساسية فى الإدارة من المنظور الكلاسيكى إلى المنظور الانسانى . ثم بين كيف تتأثر بها بعض عناصر الإدارة التالية : مهمة الإدارة ، وضع الأهداف ، طبيعة اللوائح ، طبيعة التنظيم ، مفهوم السلطة ومفهوم المسئولية ، ومنطق التحفيز والاتصال والرقابة ؟ ضع المقارنة فى اطار واحد لا يزيد عن صفحة واحدة .

أسئلة المنظور التحويلى المعاصر :

٣٦- يقال أن التطورات العالمية المعاصرة وبصفة خاصة اشتداد المنافسة عالميًا ومحليًا تطلب من الشركات أن تتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة .. مارأيك ؟

٣٧- يمكن تحقيق نجاح فلسفة إدارة الجودة الشاملة بانشاء إدارة متخصصة للجودة الشاملة .. مارأيك ؟

٣٨- لماذا يستخدم مؤلف هذا الكتاب تعبير «فلسفة» إدارة الجودة الشاملة؟

٣٩- هل يمكن القول أن تبنى سياسة التحسين المستمر مساو لتبنى الشركة لفلسفة ادارة الجودة الشاملة ؟

٤٠- هل يمكن تحقيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء أم يتطلب الأمر مشاركة جميع العاملين ؟ لماذا مشاركة جميع العاملين ؟ ألا يكفى مشاركة العاملين فى المستويات العليا ؟

٤١- هل من الضرورى عند تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة أساليب المنافسين ومدى تميزهم فى المنتجات والخدمات ؟

٤٢- هل تعتقد أن تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة نوع من التجديد الشامل للشركات ؟ اشرح بالتفصيل طبيعة التعديلات المطلوب ادخالها من خلال عرض العناصر الأربعة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة ؟

٤٣- هناك أكثر من نموذج للتحويل الشامل للمنظمات : فهناك نموذج رالف كيلمان ونموذج ماكنزى .. اشرح نقط التركيز فى كل منها ؟

٤٤- يرى «كيلمان» أن تغيير القيم والقناعات المشتركة سابق لأى عنصر آخر من عناصر التجديد الشامل للمنظمة : فهو سابق عن التدريب والمهارات الإدارية وسابق على الاستراتيجية وسابق على نظم المكافآت والحوافز .. هل توافق على هذا الرأى ؟ لماذا ؟

٤٥- يرى «ماكنزى» أنه يمكن تجديد المنظمات وإعادة حيويتها من خلال برنامج سباعى العناصر : (7's) كل عنصر يبدأ بحرف S باللغة الانجليزية .. ما هى هذه العناصر السبعة ؟

٤٦- مارأيك فى عناصر نموذج «ماكنزى» ؟ وهل إذا كنت مستشاراً تتبناها ؟ أم تتبنى عناصر نموذج «رالف كيلمان» ؟ لماذا ؟

٤٧- ما معنى **المنظمة التى تتعلم** The Learning Organization ؟ وما هى الشروط الواجب توافرها فى أى منظمة لكى نصفها بأنها تتعلم ؟ ولماذا تم تسميتها بهذا الأسم ؟

٤٨- تمر المنظمات بمراحل معينة حتى تصل لمستوى **المنظمة التى تتعلم** .. ما هى هذه المراحل ؟ وما طبيعة كل منها ؟

٤٩- ما هو الفرق بين منظمات القرن العشرين (المنظمة التقليدية أو الهيراركية) وبين **المنظمة التى تتعلم** ؟

٥٠- هل هناك علاقة بين **المنظمة التى تتعلم** وبين كل من العناصر الآتية : الرؤية ، الرسالة ، حضارة المنظمة (OC) .

٥١- هل تعتقد أن المنظمة التى تدار بالطريقة التى تبنيناها فى هذا الكتاب تعطى لها صفة المنظمة التى تتعلم . كيف ؟

★ ★ ★



حسب تسلسل ورودها

Fredric Taylor : ***Scientific Management,*** 1911

Henry Fayol : ***Industrial and General Management,*** English Edition, 1929 .

Max Weber : ***The Theory of Social and Economic Organizations.*** New York : Free Press, 1947. 328-337.

Mary P. Follet, ***The Creative Experience.*** Edited by Matcalfs and Urwick, Dynamic Administration : The Collected Papers of Mary Folett .

Rothlesberger & Mayo ***Management and Morale,***1941 and ***Management and the Worker***, 1939, (with Dickson) .

Juran, J. ***Juran on Planning for Quality***. New York : Free Press, 1988).

Kelley, J. : ***Total Quality Management :*** A How-To Program, for the High-Performance Business. NJ : Alexander Hamilton Institute, 1994 .

Ralph Kilmann, Teresa Covin & Associates : ***Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World.*** San Francisco : Jossey-Bass Publishe 1988 .

Andrew, Campbell & M. Devine. & D. Young. ***A Sense of Mission.*** (London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]) .

Peter Senge: ***The Fifth Discipline : The Art & Practice of Learning Organization.*** New York; Doubleday, 1990 .

مراجع باللغة العربية :

الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الاسلامية الجزء الخاص بإدارة الموارد البشرية فى البنوك الإسلامية إعداد أ.د. سيد الهوارى وآخرون الصادرة عن الاتحاد الدولى للبنوك الاسلامية ، ١٩٨١ ، ص ٢٣ وما بعدها . (د. حسن العنانى ، د. حسن الشافعى) .

د. أحمد إبراهيم أبو سن : «**الإدارة فى الإسلام**» الطبعة السادسة ١٩٩٦ .



١٥

الفكر الإدارى الحكومى المعاصر
(حكومة تعمل بروح منظمات الأعمال)

أهداف الفصل

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح المفاهيم الجديدة المتعلقة بدور الحكومة فى المجتمع .. حيث تشير الدلائل إلى أن حكومات القرن الـ ٢١ ستعمل بروح منظمات الأعمال . وتعتمد فى هذا الفصل على أفكار «دافيد أوزبورن» David Osborne وزميله فى كتابهما **"إعادة اكتشاف الحكومة"** وكيف أن روح رجال الأعمال قد حولت مفهوم ودور القطاع الحكومى .. وهو الكتاب الذى تم نشره عام ١٩٩٣ .

موضوعات الفصل

١ **حكومة حافزة** — **Catalytic Government**

٢ **حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية** — **Community-Owned Government**

٣ **حكومة تنافسية** — **Competitive Government**

٤ **حكومة تدار بالرسالة** — **Mission-Driven Government**

٥ **حكومة مُوجهة بالنتائج** — **Results Oriented Government**

٦ **حكومة تدار بالمستهلك** — **Customer Driven Government**

٦ **حكومة إيرادية منشئة للمشروعات** — **Entreprising Government**

٦ **حكومة متوقعة للأحداث** — **Anticipatory Government**

٦ **حكومة لا مركزية** — **Decentralized Government**

٦ **حكومة مُوجهة بالسوق** — **Market Oriented Government**

(*) Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993

تختلف حكومة القرن الـ ٢١ اختلافاً جوهرياً عن حكومة القرن الـ ٢٠ .

ونحن نستعير هنا المبادئ العشرة التى كتبها «أسبورن وزميله»[1] فى كتابهما : إعادة اكتشاف الحكومة .

الفكر الإدارى لحكومة القرن الـ ٢١ يختلف اختلافاً جوهرياً عن الفكر الإدارى لحكومة القرن الـ ٢٠

(١) **حكومة حافزة**
Catalytic Government

(٢) **حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية**
Community-Owned Government

(٣) **حكومة تنافسية**
Competitive Government

(٤) **حكومة تدار بالرسالة**
Mission-Driven Government

(٥) **حكومة مُوجهة بالنتائج**
Results Oriented Government

(٦) **حكومة تدار بالمستهلك**
Customer Driven Government

(٧) **حكومة إيرادية متشئة للمشروعات**
Entreprising Government

(٨) **حكومة متوقعة للأحداث**
Anticipatory Government

(٩) **حكومة لا مركزية**
Decentralized Government

(١٠) **حكومة مُوجهة بالسوق**
Market Oriented Government

وفيما يلى تفصيل لهذا الإجمال :

---

(1) Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993

١

حكومة حفازة
Catalytic Government
توجيه الدفة بدلاً من التجديف
Steering Rather than Rowing

إن الرؤية الجديدة للحكومة - يقول «أسبورن وزميله» - هى أنها **حكومة حافزة للغير اكثر من كونها حكومة منفذة** . فمن المعروف أن دور الحكومة التقليدى هو جمع الضرائب وتقديم الخدمات بنفسها ، ولكن فى ظل هذه الرؤية الجديدة فإن الحكومة عليها ليس مجرد تقديم الخدمات المطلوبة **ولكن وظيفتها ان تتأكد ان الخدمات المفروض ان تقدمها قد قدمت بأعلى مستوى وبأقل تكلفة . إن وظيفة الحكومة ان تحفز اجهزة مختلفة خاصة** أو خاصة مع عامة لتقديم الخدمة . **والهدف هنا هو تصغير حجم الحكومة من الموظفين والارتقاء بمستواهم والاعتماد اكثر على اجهزة خارجية . حيث يتفرغ الجهاز الحكومى إلى اتخاذ القرارات على أساس ان الغير هو الذى يقوم بالتنفيذ .. وحيث تراقب الحكومة هذا التنفيذ لتتأكد من انه يتم - كما سبق ان ذكرنا - طبقا لاعلى المستويات بتكلفة اقل وبسرعة اكبر .**

ان المنافسة العالمية الشديدة تتطلب من الشركات مدخلات على أعلى مستوى من الجودة : تتطلب موظفين على أعلى مستوى من المعرفة وتتطلب بحوثًا دقيقة وعميقة وتتطلب أموالاً بتكلفة قليلة كما تتطلب بنية أساسية على أعلى مستوى . إن ذلك يتطلب من الحكومة أن تكون المعلم والمدرب والممول للبحوث ، ولذلك فإن الحكومة يجب أن تطور نفسها بكل قوة .

تقدم أعلى مستوى من المعلمين فى المدارس والأساتذة فى الجامعات والأطباء فى المستشفيات ... إلخ .

إن توجيه الدفة يتطلب بشراً قادراً على رؤية القضايا الكلية ويحمل توازنًا بين الطلبات المنافسة للموارد المتاحة فى الوقت الذى يسعى فيه القائمون بالتجديف بالتركيز على شىء واحد . **إن المنظمات التى توجه الدفه تسعى إلى البحث عن افضل السبل لتحقيق الاهداف فى الوقت الذى تحاول فيه المنظمات المنفذه الدفاع عما تفعله بكل الطرق .**

إن سعى الأجهزة الحكومية البحث عن أفضل الخدمات وأرخصها بين من يستطيعون تقديمها يجعل الحكومة **قادرة على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة**: حيث تصبح المنافسة مهمة بين موردى الخدمات المطلوبة.

وبهذه الطريقة يصبح من الممكن الاحتفاظ **بمرونة عالية** لمقابلة أى تغيرات . إن هذه الطريقة تجعل الحكومة - يؤكد «أسبورن وزميله» - قادرة أيضًا على محاسبة الموردين على الأداء الجيد حيث يشعر الموردون أنهم سيخرجون من التوريد إذا انخفض أداؤهم . وبهذه الطريقة تقوم الحكومة **بإعادة كتابة عقود** تنفيذ الأعمال كل سنة . وبينما تستطيع الحكومة تغيير المُوَرِّد إلا أنها لا تستطيع إنهاء عمل الموظفين الذين سيصبح لهم حقوقًا ومزايا مستقرة(*) .

إن الأجهزة الحكومية التى تعتمد على الغير فى تقديم الخدمات للمواطنين يمكنها أن **تستخدم تجارب لتحقيق أفضل الخدمات** ، يمكنها أن تقدم حلولاً شاملة.

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

وإذا أخذت الحكومة بسياسة الاعتماد على الغير فمعنى ذلك أنه يصبح من الضرورى الاستغناء عن الموظفين الذين سيقومون بالعمل الذى سيتم إسناده للغير ... وعملية الإستغناء هذه هى ما تجعل أى حكومة تتردد فى إتباع هذه السياسة . ولكن هذه المخاوف يمكن تخفيفها بتحويل الموظفين إلى إدارات أخرى أو بتغيير طبيعة عمل أولئك الموظفين : من مجرد التنفيذ إلى وضع السياسات وإتخاذ القرارات والمتابعة . **إن هذا الإثراء الوظيفى ربما يعجب كثيراً من الموظفين** ويفضلونه عن زيادة فى مرتباتهم ومزاياهم العينية.

إن وزارة الصحة مثلاً يمكنها - بدلاً من إنشاء مستشفيات خاصة بها - أن تتعاقد مع مستشفيات متخصصة فى أمراض معينة وتتابع التنفيذ وتجدد العقود كل فترة بعد البحث عن مستشفيات سمعتها طيبة وتكلفتها أقل . ومن الممكن مثلاً أن تتعاقد وزارة المواصلات مع مجموعة شركات كبيرة (١٠٠ موظف فما فوق مثلا) على نقل موظفيها بمعرفة تلك الشركات بدلاً من تشغيل خطوط أتوبيس .

صحيح أنه يمكن للحكومة خصخصة بعض مشروعاتها العامة ولكن **الخصخصة هى أحد الحلول وليس كل الحلول** .

فالخصخصة نقطة بداية خاطئة عندما نتكلم عن دور الحكومة . إن المطلوب هنا هو قيام الحكومة بالتعاقد مع الغير لتنفيذ الأعمال المطلوبة ومتابعتها للتأكد من الجودة ومن التكلفة ... الخ فليس من الضرورى مثلاً أن تقوم الحكومة (أو الجامعات الحكومية) - كما يقترح «أسبورن وزميله» - بتعليم الطلبة ولكنها يمكن أن تتعاقد مع جامعات أو كليات أو معاهد خاصة

أو شبه عامة للتعليم . وليس المطلوب هنا هو دعم الفقراء والذى يمكن أن يتم بإعطاء الفقراء كوبونات تعليم .. إن الحكومة لابد وأن تشرف وتتعاقد مع جهات علمية لتنفيذ العملية التعليمية بمواصفات خاصة وتتابع التنفيذ.

إننا نحتاج إلى حكومة قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل خدمة بالمعايير المختلفة .. أكثر مما نحتاج إلى حكومة تنفذ العمل بنفسها .

٢ حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية
Community-Owned Government
تقوية المنظمات بدلاً من تقديم الخدمات
Empowering Rather than Serving

يقول «أسبورن وزميله» أن تقوية المجتمعات المحلية بجعلها **مالكة** للخدمات التى تقدم إليها أفضل من خدمة المجتمع المحلى .

خذ مثلاً «الشرطة» فى المفهوم التقليدى : فمسئوليته هى الحفاظ على الأمن حيث يصبح رجل الشرطة هو المهنى المنوط به حفظ الأمن يتصل به الأهالى عندما تكون هناك مشكلة أو تعدى .. وبعد ضبط المسألة يعود إلى قواعده سالمة . فإذا كان هناك مجرم أو شخص يتعاطى المخدرات فإن الشرطة هى التى تسعى لضبط المجرم أو المتعاطى وتقدمه لاتخاذ إجراءات قانونية ضده .

ولكن **فى الرؤية الجديدة فإن الأمن هو مسئولية المجتمع المحلى** .. إن أهل الحى يتعاونون مع رجل الشرطة فى معرفة جذور المشكلة .. ربما يكون المطلوب هو تنفيذ برامج توعية أو برامج تعليمية أو حتى إنشاء مكاتب

تشغيل عمالة .. أو إنشاء فرق جوالة أو فرق كرة القدم وذلك لملء فراغ الشباب . إن رجل الشرطة هنا يتحول من محقق Investigator إلى عامل مساعد أو حافز Catalyst ومن شخص غير مرغوب فيه إلا فى أحوال الجرائم إلى شخص صديق للمجتمع المحلى. ويصبح **دور رجل الشرطة ليس الحفاظ على الأمن ولكن مساعدة المجتمع المحلى لمساعدة أنفسهم فى الحفاظ على الأمن** .

بهذه الطريقة يتم انتزاع الملكية من البيروقراطية إلى المجتمع المحلى صاحب المصلحة الحقيقية .

خذ مثلاً التعليم الثانوى : فقد درجت المدارس المستنيره على تشكيل مجلس آباء لمساعدة مديرة المدرسة فى إدارة المدرسة أو توجيه النصائح . ولكن الممارسة أوضحت أن عدداً كبيراً من الآباء لا يحضرون هذه المجالس لأنهم يشعرون أن مديرة المدرسة ستنفذ ما يعجبها من القرارات ثم أنها تعرض الموضوعات بطريقتها ، وهى - فى النهاية - مسئولة أمام مدير المنطقة التعليمية .

فى الرؤية الجديدة **فإن مجلس الآباء المنتخب من المجتمع المحلى هو الذى يعين المديره بحيث تكون مسئولة امامه** . ولذلك فإن مجلس الآباء هو الذى يدير المدرسة وليس مجرد جهاز استشارى .

لقد تمت هذه التجربة فى شيكاغو حيث تكون مجلس الآباء من ٥ أشخاص : ٢ من المجتمع المحلى + ٢ مدرسين منتخبين من هيئة التدريس + مدير المدرسة . ان مجلس الآباء هذا هو مجلس ادارة المؤسسة يعين المدير بعقد لمدة أربع سنوات على أساس الأداء ، بحيث يتقدم هذا المدير - قبل تعيينه - بخطة تحسين العملية التعليمية وبموازنة تخطيطية مبنيه على خطة التحسين **ويتم إعفاء من لا يستطيع تحقيق الخطة المستهدفة** .

وفى أمريكا تم استيراد برامج لتعليم الآباء كيفية التدريس لأولادهم من خلال كراسات تسمى «Hippy» اختصاراً لـ :

Home Instruction Program for Pre-School Youngsters .

لقد قام أحد الباحثين بعمل مقارنة بين نظام الخدمة المهنية ونظام المسئولية المشتركة لأفراد المجتمع المحلى على الوجه التالى(*) :

- ان المجتمع المحلى يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهنى الحكومى نحو أعضاء المجتمع ؛ فأعضاء المجتمع المحلى هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية .
- ان المجتمع المحلى يفهم مشكلاته أفضل مما يفهمها المهنى الحكومى.
- ان المهنى الحكومى يقدم خدمة أما المجتمع المحلى فهو يقدم « عناية » بلمسة إنسانية دافئة .
- ان المجتمع المحلى أكثر مرونه وأكثر ابتكاراً من البيروقراطى المهنى.
- ان تكلفة المجتمع المحلى فى أداء هذه الوظيفة لابد وان يكون أقل من المصلحة الحكومية التى تزداد فيها الأعداد بدون ضابط ولا صاحب .
- ان المعايير التى يستخدمها المجتمع المحلى أكثر فعالية من معايير الخدمة المهنية فهم يعرفون بالضبط تفاصيل المطلوب .

ولكن المشكلة الحقيقية فى ملكية المجتمعات المحلية لبعض الخدمات أن الناس - حتى فى الدول المتقدمة - أصبحت تتضايق من الانتخابات وما يحدث فيها من مناورات وشراء الأصوات .

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

٣ حكومة تنافسية
Competitive Government
حكومة تطرح المناقصات بدلاً من تقديم الخدمات
Injecting Competition into Service Delivery

إن القضية المطروحه هنا ليست قضية قطاع خاص مقابل قطاع عام ، ولكن القضية هى قضية منافسة مقابل احتكار . **فحيثما تكون هناك منافسه تكون هناك خدمة افضل** . ففى الحكومة يوجد احتكار فى كثير من الخدمات.

إن رؤية «أسبورن وزميله» للنموذج الجديد للحكومة هو أنها تطلب إتمام الخدمة **من خلال مناقصات بين المنافسين** . صحيح أن المنافسة لن تحل كل المشاكل ولكنها تفتح الباب البيروقراطى للاستفادة من المنافسة(*) .

١ - فمن المعروف أن المنافسة تحقق كفاءة أعلى وتكلفة أقل بالنسبة لأداء الخدمة .

٢ - تجبر المنافسة مقدم الخدمة على الإستجابة لحاجات المستهلكين .

٣ - تكافئ المنافسة الابتكار فى الوقت الذى يقتل فيه الاحتكار الابتكار .

٤ - ترفع المنافسة من الروح المعنوية للموظفين الحكوميين .

ومن الممكن أن تكون المنافسة بين القطاع الخاص والقطاع العام أو بين القطاع العام والقطاع العام أو بين القطاع الخاص والقطاع الخاص .

وحتى لو كانت الحكومة تقدم خدماتها لأجهزة حكومية أخرى فإن التفكير فى تقديم الخدمة من خلال المنافسة والتفاوض والممارسة يحقق نتائجًا أفضل .

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

وفى مجال التعليم فإن الحكومة يمكن أن تعطى التلاميذ حرية اختيار المدرسة التى يرغبونها . ولا يتم توزيع التلاميذ على المدرسة بنظام التوزيع الجغرافى ولكن من خلال رغبة التلاميذ . فالمنافسة بين المدارس الحكومية تجعل المدارس مسئولة عن أداء الطلاب ولذلك فإن المدارس التى تكون فيها العملية التعليمية جيدة ستكون مطلوبة من الآباء وتزدهر والعكس صحيح . **إن السوق والطلب على الخريجين من مدرسة معينة سيكون هو الحكم على مدى جودة العملية التعليمية بالمدرسة .**

وعلى ذلك فإن المنافسة ستجبر جميع المدارس الحكومية على الارتقاء بمستوى العملية التعليمية . ومن الطبيعى أن يكون هذا الاختيار من خلال نظام الكوبونات. ولكن الكوبونات يمكن أن تسبب عدة مشاكل إذا كان حامل الكوبونات يستطيع أن يضيف إليها نقود من عنده ويدفع التكاليف المطلوبة من مدرسة مصاريفها مرتفعة ... وبذلك لا تتحقق العدالة . ومن هنا كان لابد للحكومة أن تراقب المدارس بحيث لا تأخذ المدارس أية نفقات إضافية لكى لا تتسلل أفراد الطبقة الغنية وذلك ضرورى لتحقيق تكافؤ الفرص .

وفى أيامنا هذه يبدو أن القطاع الخاص بدأ يأخذ نصيباً كبيراً فى السوق من المدارس الحكومية . ولقد بدأ القطاع الخاص فى البريد أيضًا يأخذ نصيبًا كبيراً من سوق البريد الحكومى . حتى الأمن فى القطاع الخاص بدأ يأخذ نصيباً كبيراً من البوليس الحكومى . لقد بدأت كثير من المنشأت فى استخدام نظام أمنى خاص بها. يبدو أن الشعار الآن أصبح : «نافس أو تَوفَّى» .

○ حكاية مدارس شرق هارلم East Harlem Schools :

يتكلم «أسبورن وزميله» عن شرق هارلم فى مدينة نيويورك . فهى من أفقر المجتمعات المحلية : الأمهات التى تعشن بمفردها تكون نصف العائلات فى المنطقة . ٣٥٪ من المقيمين يستفيدون من الإعانة الحكومية . مدارسها (الحكومية) قذرة ومزدحمة . المستوى العلمى للخريجين منحط .. ومستويات الحضور تثير الشفقة . والطلبة يتسكعون فى الطرقات . والمدرسون يقومون بالتدريس فى ظل قاعدة : «عوم أو اغرق»(*) Sink or Swim .

حاول مساعد مدير المدرسة «چون فالكو» أن يفعل شيئًا فقام بإنشاء مدرسة صغيرة جديدة ووضع فيها الطلبة الذين وجد فيهم الأمل وأعطاها اسمًا براقًا واختار لها برامج خاصة .. ونجحت التجربة وبدأ إنشاء ٥ مدارس حكومية صغيرة بأسماء مختلفة (من ٥٠ إلى ٣٠٠ طالب – ٥٢ مدرسة فى ٢٠ مبنى وأحيانًا المدرسة الواحدة فى دور واحد) ، وكلما طلب أحد المدرسين أن ينشئ مدرسة جديدة فإن مدير المنطقة التعليمية يوافقه على ذلك . فبعد أن كان المدرسون فى غاية الاحباط انطلقت الطاقات وسمحت الترتيبات الجديدة بأن يعمل المدرسون كمديرين تعليميين حيث يقومون بالتعليم أيضًا .

وبدأت المنافسة بين مختلف المدارس الحكومية لدرجة أن كثيرًا من المدارس لم يكن عليها طلب وتم قفلها وتوجيه الدعم إلى المدارس التى لاقت نجاحًا حتى يصبح عددها ٣٠٠ تلميذ حينئذ يتطلب الأمر عمل مدرسة جديدة.

(*) David Osborne and Ted Gaebler, ***Re-inventing Government.*** p. 5ff.

لقد قال أحد مديرى مدارس هارلم موضحًا الرؤية الجديدة :

> والآن إذا كان الهدف هو جذب صغار التلاميذ إلى مدارسنا فإنه يجب علينا أن ننظر إلى أنفسنا ونسأل أنفسنا السؤال التالى : هل نحن الآن على المستوى اللائق ؟ هل نستطيع أن ننافس المدارس الأخرى ؟ لقد كنا نتصور أننا كمديرون لمدارس حكومية فإن بقاؤنا إلى الأبد ولكننا الآن نقول أننا هنا بهدف كبير وأننا لابد وأن نحققه . إن حلمنا ورسالتنا بالتميز لابد وأن تكون فى عقل وقلب كل واحد منا فى المدرسة . إن مستوى الأداء لابد وأن يرتفع .

وبالإضافة إلى المنافسة التى انتشرت فإن الاحساس بوجود رسالة Mission يملكها المدرسون والتلاميذ كانت من أهم القوى التى شجعت على التغيير . فبدلاً من أن تخصص مدرسة لتلميذ يجب أن يلتحق بها، لأنها فى منطقته ، أصبح الآن لديه كوبون يعطيه لأى مدرسة يريدها : مدارس للطلبة العاديين ، مدارس للطلبة الموهوبين ، مدارس للتصوير الفوتوغرافى ، مدارس كمبيوتر ، مدارس تجريبية ، فلقد اكتشف الناس أن **اختيار الطالب للمدرسة يمثل ملكية حصل عليها الطالب** ، ملكية يحافظ عليها أولياء الأمور ، ملكية يحافظ عليها المدرسون . فمن المعروف أنك **إذا كنت تملك شيئا فإنك تعاملة بطريقة أفضل**(*) .

ولقد أصبحت مدارس شرق هارلم مقصداً للمدرسين الممتازين وأصبح هناك قائمة انتظار(**) .

(*) What you own, you treat better.

(**) David Osborne & Ted Gaebler, ***Re-inventing Government***, p. 8

٤

حكومة تدار بالرسالة
Mission-Driven Government
تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة
Transforming Rule-Driven Organizations

إن معظم الأجهزة الحكومية - إن لم يكن كلها - تدار بالقوانين واللوائح والقواعد على مستوى التفاصيل وربما تفاصيل التفاصيل . إن الهدف من هذه القوانين واللوائح والقواعد هو التأكد من أن كل شيء يتم بدقة وانضباط وتكافؤ الفرص بحيث لا يقوم أي موظف حكومي بتحقيق منافع شخصية أو مصالح شخصية للآخرين . فالهدف إذن هدف سامي. وعندما يحدث ما لا تحمد عقباه يتم وضع قواعد جديدة وربما أحياناً بطريقة التشنج.

في هذا المجال يتم وضع قواعد تفصيلية للصرف من الميزانية .. بحيث تصبح ميزانية الجهة الحكومية **ميزانية بنود** . ومن يقوم بالصرف في غير المسموح به في الميزانية يتعرض للمساءلة والمحاسبة القانونية . ولذلك فإنه غالبًا ما يكون هناك مراجعة قبل الصرف وبعد الصرف للتأكد من تنفيذ ميزانية البنود . **وإذا لم يتم استخدام الأموال المخصصة للبنود فإن الفائض يعود إلى الحكومة** وهو ما يجعل المديرين في الجهات الحكومية المختلفة يصرفون كل مليم أو درهم .. لأن الفائض النقدي هنا معناه أن المخصصات كانت أكثر من اللازم وهو ما يشجع على **تخفيض المخصصات في السنة التالية** (الجديدة) .

وتزداد الطين بلة بوجود نظام للأفراد به مجموعة لانهائية من القواعد فلا يمكن للمديرين فى الأجهزة الحكومية تعيين أفراد جدد إلا من خلال نظام محكم للتعيين .. وعادة ما ينص على أن يكون المتقدمون **ممتازين فى التخرج** (ترتيب جيد جداً أو ترتيب الأول أو الثانى) وذلك بصرف النظر عن الشخصية والأخلاقيات والدوافع .. **ولا يمكن تعيين أفراد إلا بعد وضعهم فى درجة مالية** .. حيث يشغل المديرون أنفسهم بتحديد الدرجة المالية للمعين الجديد .. وذلك بصرف النظر عن الكفاءات والقدرات الخاصة .

حتى فى الترقية فلها شروطها ، ولا يمكن إعطاء علاوات إلا بنظام محدد. وعادة ما تكون الترقية بناء على دراسات إدارة الأفراد **وليس بناء على اقتراح رئيس الشخص المطلوب** ترقيته .. وإذا كان أداء الموظف ضعيفًا فإن المسألة تأخذ وقتاً طويلاً **ولا يمكن فصل هذا الشخص إلا من خلال إجراءات طويلة** غالبًا ما تتعثر .. وإذا زاد عدد الموظفين عن احتياجات الجهة فإنه غالباً ما يكون من الصعب نقلهم إلى أماكن أخرى .

أضف نظام ميزانية البنود فى الحكومة إلى نظام الافراد فى الحكومة إلى نظام التشغيل فى الحكومة نحصل على اسمنت أو غراء يجعل الانجاز صعباً .. وعادة ما ينتشر الخوف بين المديرين من كسر اللائحة والتعرض للمساءلة ... فنجد عندنا عدداً كبيراً من المديرين غير قادرين على تصحيح الأوضاع لأن كل شيء تقريباً يمر من خلال قاعدة .. فيحدث الاكتئاب والشلل وتعطيل مصالح الناس ... بالرغم من أن التصميم الأصلى للجهاز الحكومى أن يكون فى جانب مصالح الناس ومصلحة الأمة .

لذلك فإن الرؤية الجديدة للجهاز الحكومى هو أن تدار بالرسالة Mission وذلك يعنى على وجه التحديد أن تدار ميزانية أى جهة حكومية بالرسالة (تحقيق الأغراض الأساسية للجهة الحكومية) وليس من خلال ميزانية بنود .

فالميزانيات المدارة بالرسالة – كما يقول «أسبورن وزميله» تحقق مجموعة من المزايا(*) :

١ – تعطى كل موظف حافزاً لتوفير النقود (والباقى الذى لم يتم صرفه لا يعود للحكومة إذا انتهت السنة المالية ...) .

٢ – تحرر الموارد المالية لاختبار أفكار جديدة ؛ فالميزانية بالتصور الجديد ليس لها بنود وانما مرتبطة بأهداف .

٣ – تعطى المديرين الحرية فى مواجهة التغيرات الجديدة لمرونتها .

٤ – تخفض الوقت اللازم للتفاوض مع إدارة الميزانية كما أنها تقلل من عملية التخطيط المالى المسبق لاعتماد الميزانية حيث التفاصيل كثيرة ومتعددة ولا يمكن حسابها بدقة ابتداء .

٥ – توفر الميزانية – بالتصور الجديد – من تكاليف المراجعين قبل الصرف وبعد الصرف للتأكد من مطابقة الصرف للبنود . حيث تتركز عملية المراجعة على التأكد من انطباق الصرف لتحقيق الرسالة .

٦ – تقلل من وقت الجهة التشريعية فى دراسة بنود الميزانية قبل الاعتماد... حيث يكون هناك وقت متاح أكبر للقضايا الرئيسية المطروحة .

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

ومن هنا فإن **إعداد بيان رسالة** للجهة الحكومية المعنية يصبح أهم شيء ويصبح الشغل الشاغل للادارة ذاتها والادارة العليا التى تشرف على تلك الادارة . وكلما كانت الرسالة واضحة للجميع فإن الإنجاز العالى يكون قريباً والروح المعنوية مرتفعة وقدرات الناس على الانجاز تصبح المحك ..

ولابد من أن تكون الرسالة محددة واضحة وموجهة فى التنفيذ . ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها ومعنى ذلك عملياً أن يتم تنظيم أى جهة حكومية على أساس الرسالة .. بحيث يمكن عمل عدد أكبر من الوحدات التنظيمية .. لكل وحدة رسالة خاصة بها بدلاً من أن يكون هناك رسالة فضفاضه لوحدة تنظيمية كبرى .

ومن الضرورى أن يتم **تعليم الموظفين القدامى بفكرة الرسالة واهميتها** فى توجيه الدفه .. وأهمية المحاسبة على تحقيق الانجازات أكثر من المحاسبة على الالتزام بالبنود والقواعد .. ولابد من خلق حضارة إنجاز فى الجهة الحكومية بدلاً من حضارة اللوائح . إن ذلك يحتاج إلى نقلة حضارية تنظيمية . وهذا شرط ضرورى .

وهناك ثلاث عقبات رئيسية لتبنى فكرة الميزانية التى تدار بالرسالة كبديل عن ميزانية البنود :

١ - ما استقر فى عقول المديرين فى الحكومة من أن : (**طول عمرنا بنعمل كده**) وهى (**الحكومة نظامها كده**) ولابد من ميزانية البنود ولا يصلح غير كده .

٢ - رغبة عدد كبير من المديرين الكبار (؟!) فى الحكومة فى الحفاظ على السيطرة والهيمنة من خلال ميزانية البنود .

٣ - فجوة الثقة التقليدية بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية فغالباً ما لا تستطيع السلطة التشريعية اعتماد أموال بدون تحديد بنود باعتبارها ضمان عدم الإسراف .

فغالبًا ما يتساءل أفراد السلطة التشريعية : كيف نعرف ما إذا كان المديرون سينفقون الميزانية فى الانتقالات وبدل السفر والمكافآت والوقت الإضافى وماذا يمكن أن نفعله إذا لم يحقق المديرون الأهداف الكمّية المرتبطة بالرسالة ؟!

إن الخوف من انتشار الفساد يقلل من شجاعة تبنى الميزانية التى تدار بالرسالة . ومن الطبيعى أن يتم عمل الترتيبات اللازمة للرقابة على الفساد أولاً بأول فى هذا النظام الجديد(*) . وهو ما سنعالجه عندما نتكلم عن الحكومة الموجهة بالنتائج .

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

٥

حكومة مُوجهة بالنتائج
Results Oriented Government
أجهزة حكومية تهتم بتمويل المخرجات وليس المدخلات
Funding Outcomes not Inputs

يلاحظ كثير منا أن «البرامج البيروقراطية» تركز على الاهتمام بالقواعد والاجراءات والبنود أكثر من تركيزها على النتائج التى تحققت فعلاً وحصل عليها المستفيدون . ولا يعلم الكثيرون أن التركيز على النتائج ومتابعتها يقلل من اهتمامنا باللوائح والاجراءات والبنود .

ان إدارة الحكومة بالنتائج والادارة الشاملة للجودة من الأساليب التى تجبر الأجهزة الحكومية على الحصول على معلومات عن الانجاز. وبدلاً من أن تمول الحكومة المدخلات Inputs كما يقترح - «أسبورن وزميله» - فإنه يجب أن تمول المخرجات Outputs أو النتائج(*) .

ان تمويل الحكومة للجامعات أو المدارس - فى النظام الحالى - تمويل للمدخلات : كم يصرف على المبانى ؟ كم يصرف على مرتبات الموظفين ؟ كم يصرف على النشاط الرياضى ؟ بتفاصيل كثيرة تركز على النشاطات وبالتالى المدخلات . وتمويل الأمن - فى النظام الحالى - مثلا تمويل للمدخلات: كم يصرف على المبانى كم يصرف على الأجهزة ؟ كم يصرف على السيارات ؟ كم يصرف على مرتبات الضباط ؟ على مرتبات الجنود ؟ على مكافآت الضباط والانتقالات ؟.

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

إن تمويل المستشفيات - فى النظام الحالى للحكومات - تمويل للمدخلات : كم يصرف على المبانى ؟ كم يصرف على الأجهزة ؟ كم يصرف على الأطباء ؟ كم يصرف على الممرضات ؟

فى الجامعات مثلاً لا يهم مدى جودة الخريجين وملاءمتهم للعمل . المهم تطبيق اللوائح التى يفترض أنها تؤدى إلى عملية جيدة . ففى الجامعات مثلاً يجب أن يوضع الامتحان بواسطة أستاذ المادة مع القائم بالتدريس ، يجب تصحيح الأوراق بمعرفة إثنين على الأقل ، يجب أن يكون التصحيح بأرقام سرية ، يجب أن تصدر الكتب بعد شهر على الأكثر من الامتحان ، سعر الملزمة لا يزيد عن كذا ، ... إلخ .

وفى الأمن مثلاً نجد شيئاً غريباً كلما فشل الأمن فى تعقب المجرمين أو زادت الجرائم زادت الاعتمادات .. لتعيين مزيد من رجال الأمن ومن بناء سجون جديدة . ويبدو أن الحكومات - فى ظل النظام الحالى - تكافىء الفشل !! فالفقراء - لفقرهم - يتم دعمهم بصرف النظر عن سبب فقرهم .

في ظل الرؤية الجديدة لابد من الاهتمام بقياس الأداء ، بحيث يتم تمويل الأداء أو الانجاز العالي ، **لابد من تطبيق الادارة بالاهداف والنتائج بطريقة سليمه في ظل نظام ادارة الجودة الشاملة** .. ولابد - في الحكومات - أن تكون الميزانية طبقًا للتصور الجديد ميزانية نتائج وليس ميزانية بنود . ميزانية بها مقاييس للكم والكيف .

٦ حكومة تدار بالمستهلك

Customer Driven Government

الاهتمام باحتياجات المستهلك أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية

Meeting the Needs of the Customer, not the Bureaucracy

ان كلمة المستهلك كلمة غير معروفة فى الأروقة الحكومية . بل أن كثيراً من الأجهزة الحكومية لا تعرف من هم مستهلكيها ، أولئك الذين يستخدمون خدماتها . وربما يكون ذلك بسبب أن الأجهزة الحكومية لا تحصل على أموالها من المستهلكين - مثل القطاع الخاص - بل من أجهزة حكومية أخرى . وبسبب وجود المنافسة فإن شركات القطاع الخاص تتفانى فى خدمة المستهلك . أما فى الحكومة فإن زبائن المديرين هم الرئاسة الأعلى من ناحية والقوانين واللوائح من ناحية أخرى.

ان من يتعامل مع الأجهزة الحكومية غالبًا ما يشعر بتكبر البيروقراطية. ويظهر ذلك مثلاً فى ادارات المرور عند التجديد أو عند سحب الرخصة ، كما يظهر ذلك أيضًا فى حالة المعاشات وتسجيل البريد واستخراج الشهادات أو التسجيل فى الشهر العقارى أو التبليغ عن حادثة أو سرقة .. أو حتى التقدم للمدارس الحكومية .. أو الدخول فى المستشفيات الحكومية.. وكل هذه الأجهزة الحكومية تقدم خدمات نمطية .. تقليدية كما كانت منذ عشرات السنين . وعندما لا يجد المستهلكون ما يرغبونه بالجودة التى يرغبونها فإنهم يذهبون إلى أماكن أخرى غير حكومية إلا إذا كانت الخدمات احتكارية !!

ان الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال لابد وأن تتصرف بطريقة غير تلك التى تعمل بها الحكومة البيروقراطية . **ان الحكومة التى تعمل بروح منظمات الاعمال لابد وان تقدم خدمة ممتازة للمستهلك بالطريقة التى يريدها.** وفى هذا المجال يحكى «أسبورن وزميله» عن قصة مكتبة عامة أمريكية قل التردد عليها فقامت مديرة المكتبة بالتعرف على أسباب عدم الاقبال وقررت ادخال شرائط الفيديو والمسابقات فى القراءة أثناء الصيف للأطفال وقامت بتوزيع جوائز . ولتشجيع الأجانب على دخول المكتبة بدأت فى توفير شرائط كاسيت باللغات المختلفة وفتحت فصولاً لتقوية مختلف اللغات . وقررت فتح بعض الفروع حتى منتصف الليل ..إلخ .

ان ادارة الجودة الشاملة TQM باعتبارها تركز على حاجات المستهلك وتوقعاته تكون مسألة ضرورية لجعل احتياجات المستهلك وتوقعاته هى الاساس. بحيث يكون السؤال دائمًا : ما هى القيمة المضافة التى نقدمها للمستهلك .

ان خريجى المدارس والمعاهد المتوسطة والجامعات والمعاهد العليا تفرخ لنا خريجين كل سنة ... ولكن تلك المدارس وتلك الجامعات والمعاهد لا تعرف ما إذا كان خريجوها قد التحقوا بالعمل .. واستفادوا من عملهم بالحصول على وظائف أعلى بمرتبات أعلى !! أم أن التعليم الذى تعلموه قد ذهب إلى البالوعات . حتى مراكز البحوث والتدريب فى الجامعات لا تعرف ما إذا كان التدريب الذى تقوم به ملائم لاحتياجات المستهلك النهائى .

وهناك مزايا للنظم المدارة بالمستهلك لأنها :

١ - تجبر مقدم الخدمة أن يكون مسئولاً أمام المستهلكين .

٢ - تجبر مقدم الخدمة على الابتكار .

٣ - تعطى المستهلك فرصة الاختيار .

٤ - اكثر كفاءة وأقل ضياعا للأموال حيث يتم تطابق العرض مع الطلب .

٥ - تحقق تكافؤ أكبر للفرص والعدالة .

ان المفروض على الاجهزة الحكومية - إذا كانت ترغب فى أن تعمل بروح منظمات الاعمال - أن تقوم بقياس درجة رضاء العملاء لكى تقوم بتحسين خدمات .

ولكن السؤال دائماً هو كيفية وضع المستهلكين فى مركز القيادة؟ **إن الإجابة هى ان يعطى لهؤلاء المستهلكين الموارد التى تجعلهم قادرين على توجيه الدفة : مثل اعطائهم كوبونات أو منح نقدية أو تمويل محدد المبلغ يسمح لهم باستخدامه فى المدارس الجيدة .**

ويذكر «أسبورن وزميله» عدة وسائل الاستماع إلى صوت المستهلك :

١ - استقصاءات المستهلكين لقياس درجة رضاء المستهلك .

٢ - متابعة المستهلكين لقياس درجة رضاهم .

٣ - استقصاءات المواطنين .

٤ - جلوس المديرين فى أماكن المتصلين بالجمهور شهر فى السنة .

٥ - مجموعات التركيز Focus Groups لمناقشة مستوى خدمة (من خلال مكتب استشارى) .

٦ - مقابلات المستهلكين .

٧ - البريد الالكترونى .

٨ - اختبار الخدمات الجديدة قبل تقديمها .

٩ - اصدار شهادات ضمان الجودة .

١٠- نظام المفتشين السريين .

١١- المحامى العام Ombudsmen لحل أى مشكلة مع الإدارة .

١٢- نظام متابعة استيفاء الشكاوى .

١٣- تليفون مجانى لاستقبال سوء الإدارة البيروقراطى .

١٤- صناديق اقتراحات .

ويعرض لنا «أسبورن وزميله» قصة واقعية عن أجهزة حكومية تعمل بروح منظمات الأعمال :

○ حكاية كلية وادى فوكس الفنية :

Fox Valley Technical College Wisconsin, U.S.A

فى عام ١٩٨٥ طلبت شركة ورق محلية من كلية وادى فوكس الفنية برنامج تدريبى عن « إدارة الجودة والإنتاجية » . فقرر رئيس الكلية واساتذتها أن ينفذوا برنامج الجودة والإنتاجية لموظفيهم أولاً . ومنذ ذلك الحين فإنهم أعادوا هيكلة عملياتهم جميعًا لخدمة المستهلك .

ومن أجل معرفة احتياجات عملائهم فإنهم يقومون سنويًا باستقصاءات يقيسون فيها درجة رضا الطلبة وحددوا عينة مقدارها ٦٥٠ طالبًا لقياس

فعّالية التدريس ، لقياس فعّالية الأساليب التعليمية المختلفة (المعامل ، المحاضرات ، المناقشات ، التعليم المبرمج بالكمبيوتر، الخبرات الشخصية ..) كما قاموا بقياس فعّالية نظم القبول ونظم التوجيه والمكتبة . وكانت نتائج الاستقصاءات توزع على كلٍ فيما يخصه للاستفادة منها وتحسين الجودة والإنتاجية .

ومن أجل دفع الأساتذة إلى أخذ الجودة بجدية أكبر فى تجهيز الطلبة للحصول على وظائف فى السوق أصدرت الكلية ضمان لطلبتها بتشغيلهم فإذا لم يجدوا عملاً ملائمًا لما تعلموه فإنها مسئولة عن إعادة تعليمهم فى ضوء ٦ مقررات بدون تكاليف .

لقد اكتشفت الكلية أن خريجيها السابقين يعانون من مشكلات كما أن بعض طلابها الحاليين لا يستطيعون الاستمرار فى مستوى الجودة العالى فأنشأت لهم برامج خاصة لرفع مستواهم مثل إدارة الوقت وعادات الاستذكار ..

وكلنا نعلم أن إدارة الجودة الشاملة TQM رحلة وليست نقطة وصول .

ان تطبيق الرؤية الجديدة للحكومة في القرن الـ ٢١ رحلة وليست نقطة وصول .

٧ حكومة إيرادية منشئة للمشروعات

Entreprising Government

الاهتمام بتحقيق إيرادات أكثر من الاهتمام بالانفاق

Earning Rather than Spending

ان المديرين والموظفين فى *الحكومات التقليدية* غالباً ما يفكرون - ان لم يكن دائماً - فى الانفاق ولا يفكرون فى انشاء مشروعات لتحقيق إيرادات منها . وهناك مجالات كثيرة للحكومة يمكن ان تحقق فيها إيرادات .

وفى هذا المجال فقد قامت إدارة الشرطة فى كاليفورنيا - مثلاً - بتأجير زنزانات المساجين فى عطلة نهاية الأسبوع لمن يرغب منهم مقابل مبالغ مادية وخصصت مشرفين لكى يتأكدوا من بقاء المساجين داخل حجراتهم بالسجن .

ان الحكومات التقليدية لا تفكر فى الانفاق على مشروعات استثمارية تحقق لها إيراد . ولذلك فإنه يطلق عليها حكومة انفاقية . أما الحكومة الايرادية فهى تفكر فى مشروعات تحقق لها إيراداً . خذ مثلاً إذا ظهرت الحاجة إلى إصلاح الطرق ويوجد ميزانية للصرف منها على الصيانة والإصلاح فإن المشروع يتعطل حتى يمكن تدبير الأموال . ولكن الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال تقوم بالصيانة وإعادة بناء الطرق حتى ولو اقترضت الأموال من البنوك وتقوم بتحصيل رسوم مرور لكى تسد الانفاق الذى تم .

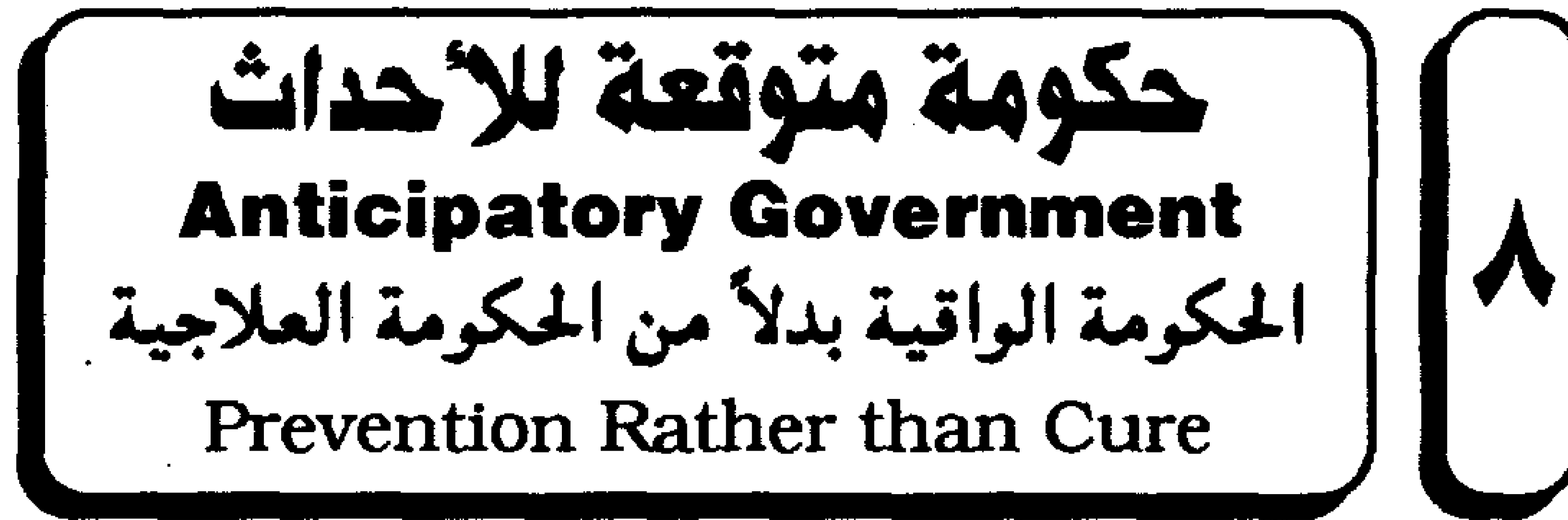
ان المطلوب فى هذه الرؤية الجديدة للحكومات أن تحول المديرين إلى رجال أعمال . فالمديرون - فى الحكومات التقليدية لا يفكرون فى تحقيق ايرادات بقدر ما يفكرون فى انفاق ما يصل إليهم من الميزانية . **ففى ظل نظام الميزانية التقليدية للحكومة لا نجد حافزاً عند المديرين للادخار من تلك الميزانية بل بالعكس فإنهم يحاولون استنفاذها بنداً بنداً** . أما الميزانيات المدارة بالرسالة Mission-driven budgets فهى تحل تلك المشكلة حيث تحتفظ الجهة بالأموال التى لم تنفقها فى سنتها المالية . ولتحفيز المديرين والموظفين فى الحكومة فإنه من الممكن التفكير فى تقديم حوافز مالية كنسبة من الايرادات التى تحققت نتيجة أفكار جديدة .

إن الأموال السنوية المتراكمة لدى الجهة الحكومية والتى لم يتم استخدامها تمكن المديرين الحكوميين -فى ظل التصور الجديد- من إنشاء مشروعات لها قيمة تدر دخلاً .. دون ان ترجع إلى ادارة الميزانية المركزية للحصول على موافقة فى كل مرة تفكر فيها فى إنشاء مشروع جديد.

ان أى مدير حكومى - فى الفكر التقليدى - عندما يعطى له ميزانية (ميزانية بنود) يتصرف فيها وكأنها خزان ملىء بالأموال فهو لا يفكر إلا فى الإنفاق . وقد آن الأوان الآن أن نشجع المديرين الحكوميين على تحقيق إيرادات من مشروعات أو أعمال تدخل فى اختصاصهم .

وقد يكون من الضرورى تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين : قسم أعمال حكومية عامة لا يمكن أن تحقق أى إيراد ، وأعمال حكومية أخرى يمكن أن تحقق ايراد . وربما اكتشاف أعمال يمكن أن تكون «مركز ربحية».

ومن المتوقع فى هذا التصور أن تفكر الحكومة فى أن بعض الأعمال لابد وأن تغطى تكاليفها بنفسها .. **وهنا لابد من استخدام نظام للتكاليف يوضح التكلفة الحقيقية للخدمة . إن هذا التصور عن تحديد التكلفة الحقيقية للخدمة يجعل من الممكن محاسبة مستخدميها على التكلفة بدلاً من دعم الطبقات الغنية فى أعمال تقدم لهم على حساب الفقراء ..** مثل التعليم الجامعى المجانى الذى يقدم للأغنياء وللفقراء على السواء .



تركز الحكومات البيروقراطية التقليدية على تقديم الخدمات لمواجهة المشكلات . فهى تقدم التمويل الصحى للتعامل مع الأمراض ، وتقدم التمويل للشرطة للتعامل مع الجرائم ، وتقدم التمويل للمطافى لشراء سيارات مطافى لمواجهة الحرائق ... وهكذا . فالنموذج البيروقراطى قد أحضر معه انشغال بتقديم الخدمة .. بالتجديف .. **والمنظمات التى تشغل نفسها بالتجديف (بالتنفيذ) غالبا ما لا تجد وقتا للتوجيه او التفكير فى المشاكل المتوقعة وعمل إجراءات وقائية ..** فأصبحت الحكومة التقليدية بمثابة أجهزة لإطفاء الحرائق المختلفة (المشاكل المختلفة) .

وفى وقت يأتى فيه التغيير بسرعة مخيفة فإن عدم التفكير فيما يمكن أن يحمله المستقبل مسألة لا يمكن تحملها . إن أى أحداث فى اليابان أو فى الكويت أو فى العراق أو فى فلسطين يمكن أن تقلب الدنيا رأسًا على عقب . وعلى حد تعبير البعض **فإن الشخص الذكى هو الذى يحل المشاكل أما العبقرى فهو الذى يتجنب تلك المشاكل** .

خذ مثلاً موضوع «المطافئ» . إن الحكومات تنفق الكثير على شراء السيارات وتدريب الكوادر للإطفاء ولكن هل توقع الحكومات غرامات على أولئك الذين يقصرون فى وقاية منشآتهم من الحرائق ؟ هل تضع الحكومات برنامجًا للكشف عن احتمالات الخطر فى المنازل والمنشآت الحكومية ؟ وفى كل مكان ؟ نحن نتوقع أن ما تنفقه الحكومة فى التجهيز لإطفاء الحرائق أكبر بكثير مما تنفقه فى وقاية المبانى والسيارات والأشياء الأخرى المعرضة للحرائق..

> **إن الحكومة التى تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الانفاق على الحرائق .**

إن الحكومة الواقية – لكى تكون كذلك – **لابد وأن تهتم بالتخطيط الاستراتيجى الذى يحوى ما يلى على سبيل المثال لا الحصر :**

١ – تحليل الموقف الداخلى والخارجى .

٢ – تشخيص المشكلات والقضايا الرئيسية التى تواجهها الحكومة .

٣ – تحديد الرؤية والرسالة Vision & Mission للجهاز الحكومى .

٤ - تحديد الأهداف الاستراتيجية (كم × زمن) .

٥ - اختيار استراتيجية من بين البدائل الاستراتيجية المتاحة .

٦ - وضع جدول زمنى للانجاز .

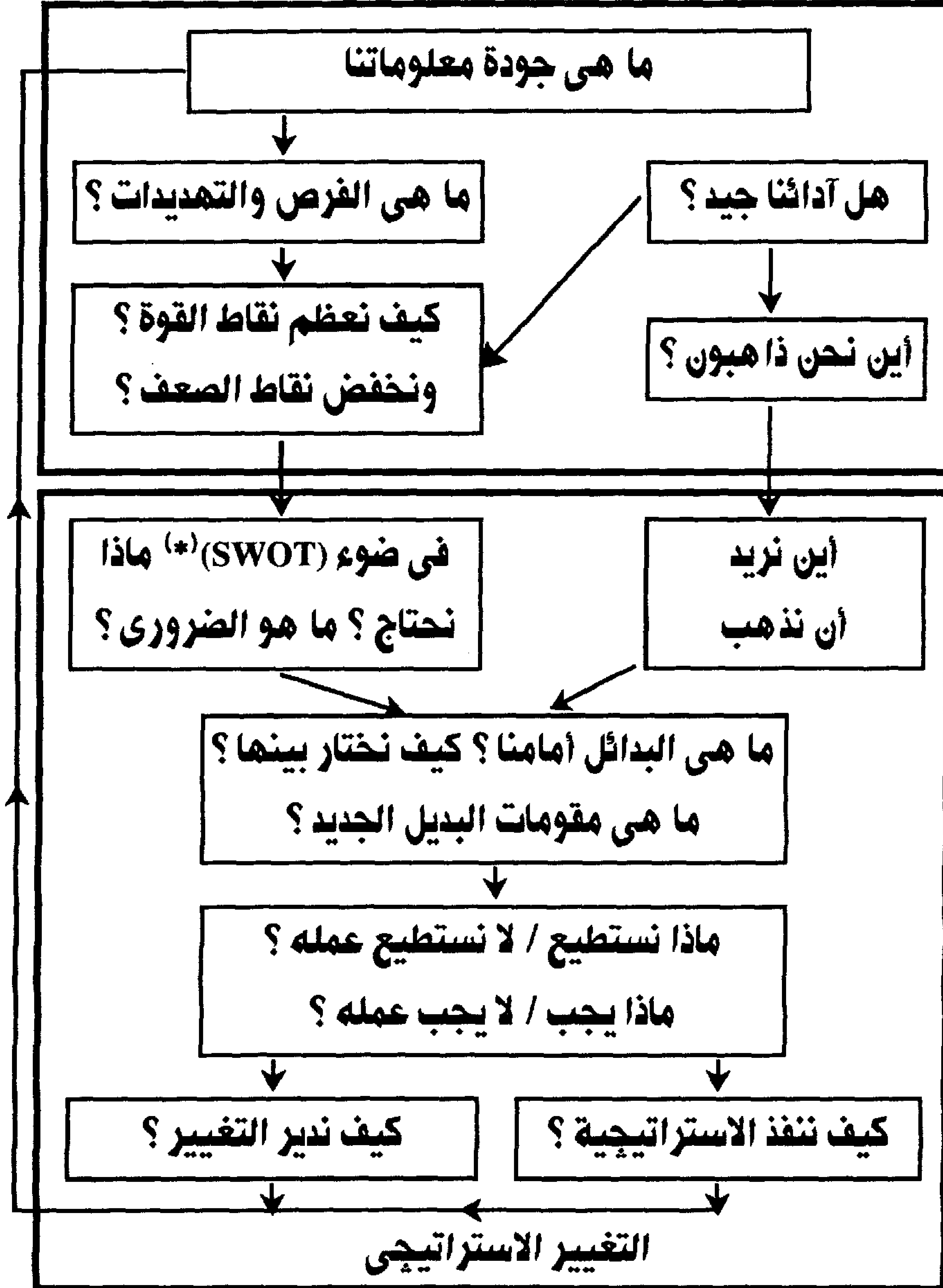
٧ - قياس وتقييم النتائج المحققة .

ومن المعروف أن التخطيط الاستراتيجى رحلة ولا تتم مرة واحدة فقط ، ومن المعروف أيضًا أن التخطيط الاستراتيجى فى الحكومة لابد وأن يعتمد على الاتفاق الجماعى Consensus .

واضح أن الحكومة الواقية تفكر تفكيرًا استراتيجيًا : أين نحن ، وإلى أين نحن ذاهبون وإلى أين نريد أن نذهب ؟ وما هو مسارنا الرئيسى ؟!

ولكى يكون التخطيط الاستراتيجى فعالاً فلابد من مساندته بميزانية طويلة الأجل وليس مجرد ميزانية سنوية .. والمقصود بميزانية طويلة الأجل أن تكون فى حدود ٥ سنوات بالإضافة إلى تواجد أموال احتياطية للطوارئ .. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فلابد أن تصاحب الميزانية طويلة الأجل استخدام نظم محاسبية طويلة الأجل أيضًا .

وغالبًا ما يصطدم التخطيط الاستراتيجى فى الحكومات بالانتخابات البرلمانية والتوجهات السياسية - على اعتبار أنها قصيرة الأجل نسبيًا - إذا لم تكن تلك التوجهات مستقرة لفترة طويلة من الزمن .



إطار عام للتفكير الإستراتيجى

(*) S.W.O.T. = Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats.

٩

حكومة لا مركزية
Decentralized Government
من الهيراركية إلى المشاركة وروح الفريق
From Hierarchy to Participation & Team work

لقد كانت المركزية فى الحكومة مطلوبة منذ حوالى خمسين سنة حيث كانت تكنولوجيا المعلومات بدائية ، والاتصالات بين المناطق المختلفة بطيئة والموظفون غير متعلمين نسبيًا . وكان من الضرورى وضع جميع الموظفين المتخصصين فى موضوع ما مع بعضهم فى مكان واحد . ولكن اليوم أصبحت تكنولوچيا المعلومات متقدمة والاتصال بين المناطق سريع كما أصبح الموظفون العموميون متعلمون بشكل أكبر .. كما أصبح التغيير فى كل مكان وفى كل شىء تقريبًا .

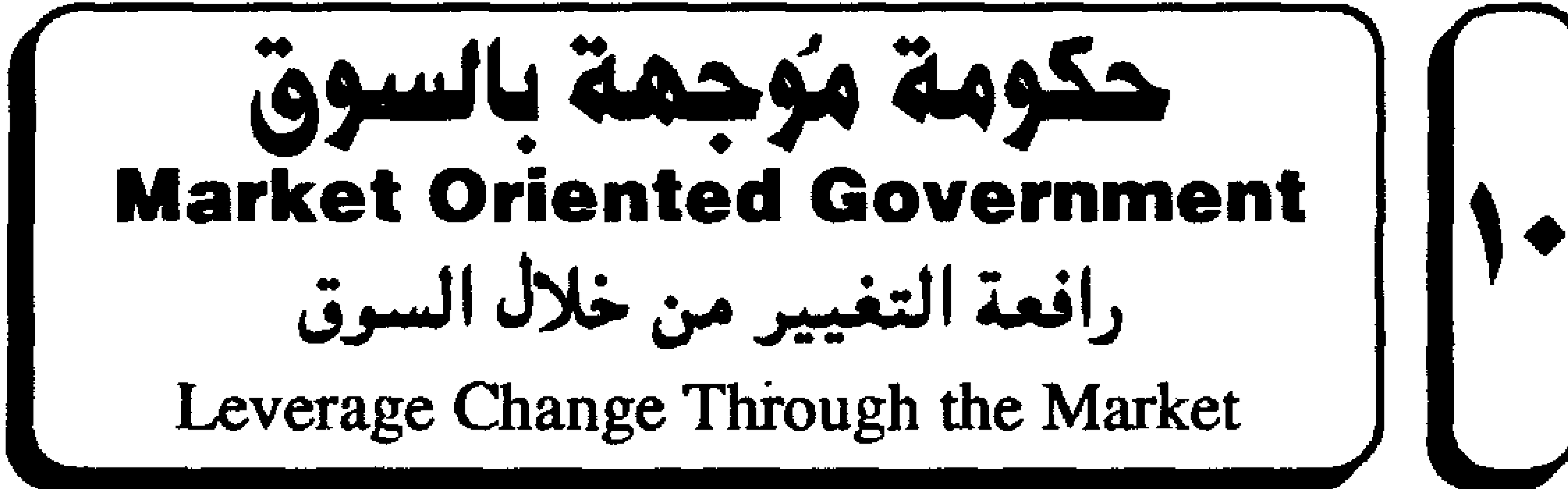
لقد أصبح من الضرورى اليوم اعطاء صلاحيات أكبر للمديرين فى المستويات الأقل .. **فأصبح لديهم المعلومات واصبحوا اكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة .. هذا وتتميز اللامركزية بالمرونة والقدرة على التصرف فى ضوء مقتضيات الواقع كما أنها تتميز باطلاق الطاقات الابتكارية ورفع الحالة المعنوية واحساس المديرين بالالتزام وبأهمية دورهم فى تحقيق الانجاز** ولذلك يمكن القول أن اللامركزية أكثر فعّالية من المنظمات المركزية(*).

ويتم التحول من المركزية إلى اللا مركزية من خلال تبنى مفهوم المشاركة فى الإدارة والتنظيم على أساس فرق العمل وتخفيض عدد المستويات

(*) Osborne & Gaebler : ***Reinventing Government. op. cit.***

الإدارية بجعل التنظيم مفرطحًا . فمن المعروف أن الإدارة الوسطى إدارة مثل الاسفنج توقف الأفكار إلى أعلى وإلى أسفل ، وتصبح اللامركزية أكثر فعّالية إذا صاحبها سياسة عدم فصل الموظفين بمعنى أنه لا يجوز فصل الموظفين إلا من خلال الإدارة المركزية لضمان عدم إساءة استخدام السلطة .

إن اللامركزية يمكن أن تكون فعّالة فى حالة ما إذا قرر القادة فى الحكومة الاستثمار فى الموظفين . فليس من الممكن الحصول على أشخاص يرغبون فى تحمل المسئولية دون أن تكون مرتباتهم مرتفعة ، دون أن تكون ظروف عملهم جيدة ، دون أن يكونوا مدربين تدريبًا كافيًا ، فمن المعروف أن مرتبات الحكومة قليلة وظروف العمل صعبة نسبيًا والتدريب قليل أيضًا .



تفكك الاتحاد السوفيتى وانهارت الشيوعية فى أوروبا الشرقية بشكل حاسم وظهرت أفضلية نظم السوق على نظم الإدارة البيروقراطية ، ومنذ سقوط حائط برلين فإن الحكومة الموجهة بالسوق تبدو وكأنها هى لغة العصر ومطلبه .

خذ مجال الإسكان الاقتصادى الذى تقيمه الحكومة وتقوم بالبيع بالتقسيط للموظفين ذوى الدخل المحدود .. هل يمكن أن تستمر هذه السياسة؟ أليس من الأفضل سن قوانين بحيث تستطيع البنوك مثلاً أن تتبنى سياسة

الاقراض الاسكانى لمدة تتراوح بين ٢٠ - ٣٠ سنة بفوائد معقولة فى ضوء أن يقوم صاحب الطلب بدفع ٢٠٪ مثلاً من قيمة السكن . وإذا قامت الحكومة بمثل هذا الإجراء فإن ذلك يكون تطبيق عملى على فكرة الحكومة الموجهة بالسوق . ومن الطبيعى أننا لا نقصد بالسوق هنا هو أن نجعله حر تمامًا .

STEP
Strive Toward Efficiency & Productivity.

إننا نتكلم هنا عن اعادة هيكلة السوق لتحقيق هدف عام . وهذه طريقة قوية واقتصادية لتحقيق ذلك ، وذلك من خلال العثور على حوافز لتشجيع القطاع الخاص لتنفيذ أهداف الحكومة . وهى (الحكومة) بهذا تستطيع أن تحقق أهدافًا أفضل وأكبر مما كانت تفعله لو هى قامت بتنفيذ عمليات الاسكان الاقتصادى بنفسها .

إن الحكومة التى تقوم بالتنفيذ بنفسها وتأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالبًا ما لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين . فالبرامج التى تنشأ هى أصلاً استجابة لمتطلبات سياسية عامة وهى وإن كانت تعكس احتياجات المستهلكين إلا أنها لا تأخذ فى الحسبان الاختلافات الفردية فى تلك الاحتياجات ، وعندما تقوم الحكومة بالتنفيذ ويتم انتقادها لوجود خلل فى الأسعار أو فى التوقيت ، فإن الأجهزة الحكومية المعنية تدافع عن نفسها بكل قوة وعادة ما يكون من الصعب تصحيح نفسها . وإذا رغبت الحكومة فى إلغاء تلك البرامج فإنه من الصعب إلغائها فعلاً حيث يكون هناك

مستفيدون لهم مصلحة فى إبقاء الأحوال كما هى . وأهم من كل ذلك فإنه غالبًا ما لا تكون البرامج الحكومية كافية لمواجهة احتياجات المستهلكين .

ويؤكد «أسبورن وزميله» أن الحكومة تستطيع هيكلة السوق على وجه أو أكثر من الوجوه التالية(*) :

١ - وضع قواعد العمل فى السوق (مثل قواعد العمل فى سوق الأوراق المالية مثلاً أو سوق الاسكان ... إلخ) .

٢ - اتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستهلكين (نشر معلومات عن أداء بعض الجهات) .

٣ - زيادة الطلب أو تنشيطه من خلال استخدام نظام الكوبونات مثلاً (كوبونات الرعاية الصحية) .

٤ - دعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص .

٥ - إيجاد مؤسسات أو شركات جديدة لملء فجوة فى السوق .

٦ - المساهمة مع القطاع الخاص فى تحمل مخاطر السوق .

٧ - زيادة الاستثمار أو الاقلال منه فى سوق من الأسواق .

٨ - البدء ببعض المشروعات الغائبة عن بال المستثمرين ثم بيعها بالتدريج .

٩ - استخدام الضرائب كحافز أو وسيلة لتوجيه السوق .

١٠- التأثير على الطلب ارتفاعًا أو انخفاضًا من خلال مقابل الاستخدام (رفع رسوم المرور لبعض الطرق السريعة للحد من الزحام عليها) .

(*) للتوسع راجع :

Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993

وفيما يلى تصور عن الظروف التى تساعد على تطبيق فكرة حكومة بروح رجال الاعمال :

١ - الحاجة أم الاختراع :

مثل وجود أزمة مالية ... عجز مالى ...

٢ - وجود او ظهور قادة تحويليين :

عندهم رؤية ورغبة فى التجديد والتطوير .

٣ - استمرارية القيادة :

(لا يمكن لأحد أن يبدأ برنامج تطوير يأخذ سنين إذا كان يعتقد أن فترة بقاؤه محدودة) .

٤ - رؤية وقناعات مشتركة :

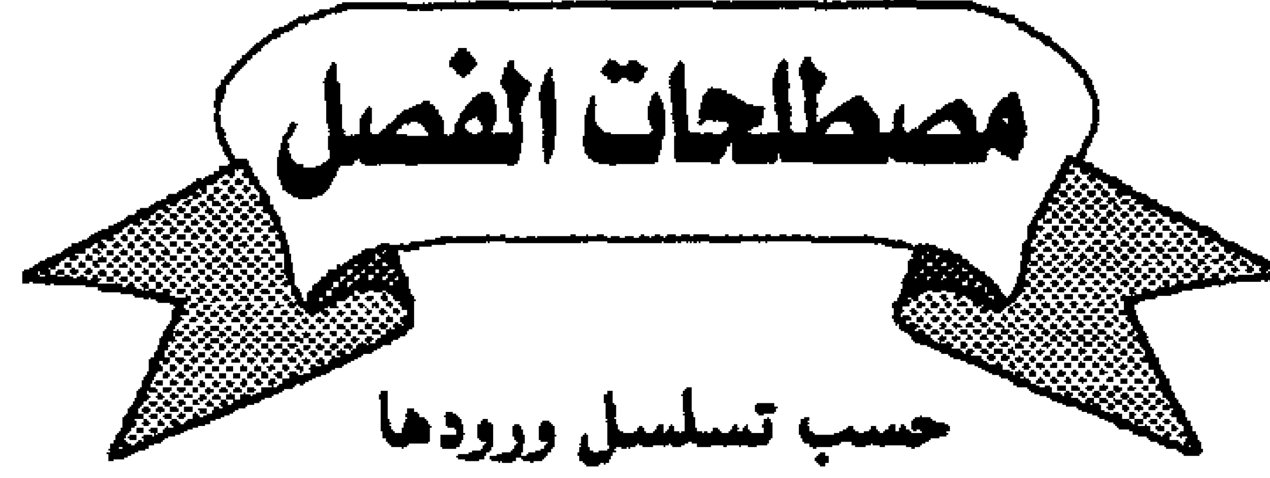
بين مجموعة من الناس بالإضافة إلى وجود قادة تحويليين .

٥ - توافر الثقة فيمن لديهم السلطة .

٦ - المساندة من جهات خارجية :

(مستشارين - أجهزة حكومية أخرى - تمويل إضافى ...) .

٧ - نماذج يمكن الاسترشاد بها .



Catalytic Government	حكومة حافزة
Community-Owned Government	حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية
Competitive Government	حكومة تنافسية
Mission-Driven Government	حكومة تدار بالرسالة
Results Oriented Government	حكومة مُوجهة بالنتائج
Customer Driven Government	حكومة تدار بالمستهلك
Entreprising Government	حكومة إيرادية مُنشئة للمشروعات
Anticipatory Government	حكومة متوقعة للأحداث
Decentralized Government	حكومة لا مركزية
Market Oriented Government	حكومة مُوجهة بالسوق

★ ★ ★

أسئلة للمناقشة

١ - يرى الكثيرون أن الفكر الإدارى الحكومى المعاصر يختلف اختلافًا جوهريًا عن الفكر الإدارى لحكومة القرن الـ ٢١ .. ما هو هذا الاختلاف بالضبط ؟ مستخدمًا المصطلحات اللازمة .

٢ - يقال أن حكومة القرن الـ ٢١ حكومة حفازة للغير أكثر من كونها حكومة منفذة .. كيف ؟

٣ - فى الرؤية الجديدة للخدمة الأمنية فإن الأمن مسئولية المجتمع المحلى أساسًا وليس مسئولية الشرطة .. كيف ؟

٤ - فى الرؤية الجديدة للخدمة التعليمية فإن مجلس الأباء من المجتمع المحلى هو الذى يعين مدير المدرسة .. ما رأيك ؟

٥ - فى الرؤية الجديدة للخدمة الحكومية فإن وظيفة الحكومة أن تطرح مناقصات عن الخدمات وتراقب تنفيذها بواسطة الغير بدلاً من أن تنشغل بتقديمها .. كيف ؟ ما رأيك ؟

٦ - هل تعتقد أنه من الممكن أن تتولى الحكومة الخدمة التعليمية بطرح مناقصات لتقديم الخدمة ؟

٧ - هل تعتقد أن طرح المناقصات التعليمية يجبر المدارس على الارتقاء بالعملية التعليمية ؟ كيف ؟

٨ - ماذا تعرف عن مدارس شرق هارلم فى علاج تدهور الخدمة التعليمية ؟ ما هى حكاية الكوبونات التى تعطى للتلاميذ ؟ ما هى حكاية حرية التلاميذ فى اختيار المدرسة ؟

٩ - هل تدار الحكومات حاليًا بنظام الموازنات التفصيلية على مستوى البنود ؟

١٠- ما هى مشكلات الإدارة بموازنة البنود فى الحكومة ؟ هل صحيح أن الفائض فى بند لا يصح اضافته إلى بند آخر ولابد من اضافته للحكومة؟ ما خطورة ذلك عمليًا ؟

١١- ما معنى أن تدار الحكومة بالرسالة ؟ وهل يمكن تنفيذ ذلك عمليًا ؟

١٢- هل يؤثر انتشار الفساد على إدارة الحكومة بالرسالة ؟ هل الفساد يشرح لماذا تتبنى الحكومة الإدارة نظام موازنات البنود ؟

١٣- هل صحيح أن النظام الحكومى الحالى يهتم بتمويل المدخلات أكثر من اهتمامه بتمويل المخرجات ؟ كيف يمكن الخروج من هذا المأزق ؟

١٤- هل صحيح أن الإدارة الحكومية تهتم بالمتطلبات البيروقراطية أكثر من اهتمامها باحتياجات أصحاب الحاجة لخدمتها ؟

١٥- هل يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) فى الحكومة ؟

١٦- إن نظام الميزانية التقليدية للحكومة يشجع على أن تكون الحكومة انفاقية وليست إيرادية .. اشرح كيف يمكن أن تكون الحكومة إيرادية ؟

١٧- ما معنى حكومة واقية ؟

١٨- هل الحكومة العلاجية حكومة تفكر تفكيراً استراتيجيًا ؟

١٩- يرى «أسبورن» وزميله أن الحكومة تستطيع هيكلة السوق .. كيف ؟

٢٠- **اكتب مقالاً علمياً بعنوان : « حكومة القرن الـ ٢١ تعمل بروح رجال الأعمال » .**

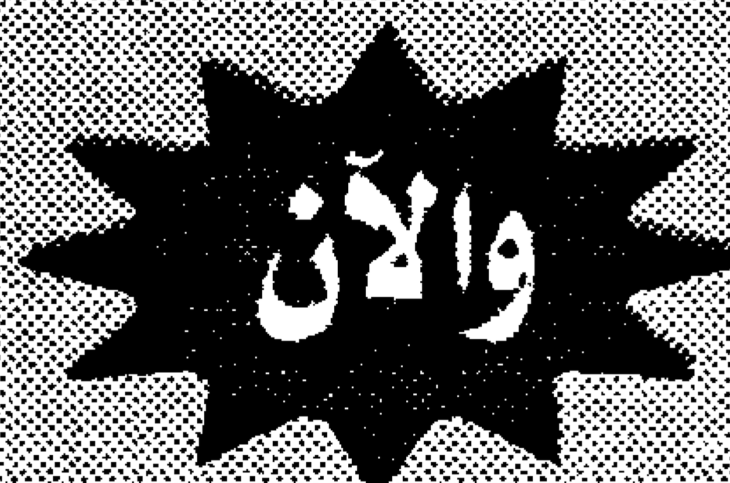




حسب تسلسل ورودها

Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993





ماذا تقرأ فى أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ ؟



2000



ماذا تقرأ فى أصول الإدارة للقرن الـ ٢١ ؟

نقترح عليك قراءة الكتب الآتية للقرن الـ ٢١ :

أولاً قراءات فى القيادة للقرن الـ ٢١ :

Hesselbein, Frances **et. al.**, editors : ***The Leader of the Future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation.*** San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1996 .

هذا الكتاب هو الكتاب الأول فى سلسلة كتب المستقبل الصادرة عن «مؤسسة بيتر دركر» قام فيه ٣١ مؤلف من أعظم المفكرين والممارسين فى العالم بتدوين رؤيتهم عن قائد المستقبل. تناولوا فيها مختلف الجوانب حيث قام بالتحرير لجنة ثلاثية برئاسة رئيسة مؤسسة دركر Hesselbein الكتاب رحلة في المستقبل تثير خيالات أى مؤلف وكاتب وممارس . يقع الكتاب فى ٣٢٠ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : *القائد التحويلى (للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ ٢١)* توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة الطبعة الثانية ١٩٩٩



هذا الكتاب صدر طبعته الأولى عام ١٩٩٦ وهو يقدم كما هو واضح فى عنوانه رؤية عن قائد جديد.. قائد يحب التغيير . اسمه القائد التحويلى لأنه يدرك الحاجة للتغيير ، وله رؤية مستقبلية للأفضل طبعًا . وعنده أجندة واضحة لمسالك التغيير (مسارات التغيير) وهو يقوم بتكوين استراتيجية تتفق مع الرؤية والرسالة ومع نموذج التغيير ومساراته وهو يقوم بتعبئة الالتزام من خلال حضارة المنظمة . وهو يدير الفترة الانتقالية ويتعامل مع مقاومة التغيير . إنه ليس مديراً تبادليًا . ويشرح الكتاب الفرق بينه وبين أنواع المديرين فى الواقع العملى . يقع الكتاب فى ٢٧٢ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : *المدير الفعّال للقرن الـ ٢١ (الأسرار الـ ١٤) الطبعة الخامسة* توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ٢٠٠٠



يوضح هذا الكتاب التوجهات الفكرية والأساليب التى تميز المدير الفعّال للقرن الـ ٢١ عن غيره من المديرين. إنه يشرح الأسرار الـ ١٤ التى ينفرد بها . وهذا الكتاب بمثابة الزيارة الثانية لكتاب المدير الفعّال الشهير الذى صدرت الطبعة الأولى منه عام ١٩٧٥ ولكنه مختلف تمامًا حيث يركز على التوجهات الفكرية الأساسية التى تكون الفعّالية الذاتية والسيطرة الشخصية ثم يركز على الفعّالية الإدارية. ويختلف هذا الكتاب اختلافًا جوهريًا عن الطبعات السابقة فهو يركز على المدير الفعّال بينما الطبعات السابقة تركز على الأنواع الأخرى من المديرين . يقع الكتاب فى ٢٢٤ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : *المدير العالمى (مهارات حديثة ومتعددة)* توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧



صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب عام ١٩٩٧ إيمانًا منا بأهمية التوجه العالمى Globalization وأهمية التعرف على عناصر إدارة التوجه العالمى .. ويعالج الكتاب بشكل تفصيلى الفروق الجوهرية بين مختلف الحضارات المجتمعية والتنظيمية ويوضح متطلبات التوجه العالمى من إدارة الموارد البشرية ثم يشرح كيف أن المدير العالمى لابد وأن يكون قائداً تحويليًا. ويركز الكتاب بصفة خاصة على مهارات المدير العالمى فى التعامل مع مختلف الجنسيات حيث اخترنا ٣ حضارات : الأمريكية واليابانية والعربية وفى الكتاب تمارين عديدة لاختبار المعلومات .. إنه كتاب عملى من الدرجة الأولى ، ويقع فى ١٨٤ صفحة من الحجم الكبير.

ثانيا : قراءات فى تغيير وتطوير المنظمات استجابة لمتطلبات القرن الـ ٢١ :

Albrecht, Karl : ***The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization,*** AMACOM, 1994 .

هذا الكتاب - كما هو واضح من عنوانه - يؤكد على أهمية إيجاد « الغرض » من المنظمة وتحديد اتجاها وتكوين مصيرها . انه يهتم أساسًا بمسح الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتهديدات) ، وكذلك القوى الداخلية فى المنظمة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل بناء النموذج الذى يقسمه إلى ثلاثة أجزاء : نموذج القيمة للعميل ، الرؤية والرسالة والقيم ، الاستراتيجية ومنطق التنفيذ وتحديد الفجوة الاستراتيجية . ويحوى الكتاب مجموعة جيدة من الأمثلة والقصص ، والكتاب سهل القراءة ويقع فى ٢٠٠ صفحة صادر عن جمعية الإدارة الأمريكية عام ١٩٩٤ .

Belasco, James : ***Teaching the Elephant to Dance : Empowering Change in Your Organization.*** New York : Crown Publishers, Inc. 1990 .

يناقش هذا الكتاب بشكل عملى كيفية إنشاء نوع التغيير الملائم لأى منظمة ، كبيرة أو صغيرة ... إنه يوضح كيف يتخذ المديرون قرارات تغيير الاتجاه للمنظمة برؤية واضحة وتقوية الموظفين لتنفيذ الرؤية المشتركة . فى هذا الكتاب يضرب الأمثلة على كثير من الشركات التى أدخلت التغيير . إنه من المؤمنين بأن المنظمات مثل الأفيال بطيئة فى التغيير وبالتالى لابد لها من رؤية ومن قادة يستثيرو البشر لإحداث التغيير .

Coulson - Thomas, Colin. ***The Future of the Organization :*** Achieving Excellence through Business Transformation. London : Kogan page Limited, 1997

يهدف هذا الكتاب إلى التعرف على القضايا والاتجاهات المستقبلية المتعلقة بالمنظمات واقتراح الأولويات وتقديم الارشادات العملية عن كيفية تطوير المنظمات . يقع هذا الكتاب فى ٤١٤ صفحة .

Hesselbein, Frances **et. al.** editors : ***The Organization of the Future. The Drucker Foundation.*** San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997

هذا الكتاب هو الكتاب الثاني في سلسلة كتب المستقبل الصادرة عن مؤسسة «بيتر دركر» ؛ قام فيه ٤٦ مؤلف من أعظم المفكرين والممارسين في العالم بتدوين رؤيتهم عن منظمة المستقبل ؛ تناولوا فيها مختلف الجوانب . لقد قام بالتحرير لجنة ثلاثية برئاسة رئيسة مؤسسة «دركر» Hesselbein . الكتاب رحلة في المستقبل تثير خيالات أي مؤلف وكاتب وممارس . يقع الكتاب في ٥٥٠ صفحة .

Hope, Jeremy and Hope : ***Competing in the Future : The Ten Key Management Issues and the Information Age.*** Boston: Harvard Business School, 1997 .

يتناول هذا الكتاب عشر قضايا رئيسية في عصر المعلومات : الاستراتيجية ، القيمة المضافة للمستهلك ، إدارة المعرفة ، التنظيم حول العمليات ، الرؤية السوقية ، المحاسبة الإدارية ، المقاييس والرقابة ، القيمة المضافة لأصحاب الأسهم ، الانتاجية ، التحول الشامل. وقد تناولها الكتاب باقتدار . يقع الكتاب في ٢٥٣ صفحة .

Kaplan, R. & Norton, David : ***The Balanced Scorecard :*** Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

يوضح هذا الكتاب كيف يمكن للمديرين أن يستخدموا هذه الأداة الثورية لتعبئة العاملين لتحقيق رسالة المنظمة. وبطاقة معايير النجاح المتوازنة ليست مجرد نظام للقياس ولكنه نظام إدارة متكامل يربط المعرفة والطاقات ببعضها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.يقع الكتاب في ٣٢٢ صفحة.

Kilmann, Ralph & T.J.C. : ***Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World,*** San Francisco : Jossey - Bass Publisher, 1988 .

يعتبر هذا الكتاب أول كتاب تقريبًا عن تحويل الشركات وإعادة حيويتها في عالم متنافس وهو مبني أصلاً على مؤتمر عن حضارة الشركات تم عام ١٩٨٦ في كلية الدراسات العليا بجامعة بيتسبرج ويحوى مجموعة متكاملة من المقالات المرتبطة بالموضوع. ويقع الكتاب في ٥٥٣ صفحة. ويعتبر من الكتب الرائدة .

Mohrman, Susan & Jay Galbraith : ***Tomorrow's Organization,*** Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1998 .

يعرض هذا الكتاب كيفية تصميم المنظمات التنافسية فى المستقبل وكيفية تحقيق الأداء التنافسى وإدارة البشر فى المنظمات التنافسية كما يوضح كيفية تحويل المنظمات الحالية إلى منظمات فعّالة لمواجهة تحديات المستقبل . ويقع الكتاب فى ٤٥٤ صفحة .

Wind, Jerry Yoram and Jeremy Main : ***Driving Change : How the Best Companies Are Preparing for the 21st Centary.*** London : Kogan Page Ltd, 1998 .

يتناول هذا الكتاب الخصائص التى تحتاجها كل الشركات لكى تبقى ناشطة فى دنيا الأعمال فى القرن الـ ٢١ وذلك اعتماداً على بحث دام ٨ سنوات ويغطى عدداً كبيراً من أفضل الشركات الناجحة مبيناً التجارب الناجحة والتجارب الفاشلة فى الاستعداد للقرن الـ ٢١ . وهو يركز على حاجات المستهلك وعلى أهمية القادة ومهارة العاملين وتوفير المعلومات وإعادة ترتيب المنظمة . ويقع الكتاب فى ٣٦٠ صفحة .

Tomasko, Robert : ***Rethinking the Corporation, The Architecture of Change,*** New York : AMACOM, 1993

يناقش هذا الكتاب كيفية تصميم التغيير فى ضوء المناقشة ويركز على إعادة التفكير فى الحجم resize / وإعادة التشكيل reshape وإعادة التفكير rethink. ويقع الكتاب فى ٢١٣ صفحة .

الدكتور سيد الهوارى : ***النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك*** توزيع مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٧



يناقش هذا الكتاب نموذج الدكتور الهوارى السُباعى لتحقيق النقلة الحضارية الشاملة للشركات والبنوك . ويشرح هذا الكتاب العناصر السبعة للنموذج وهى : القيادة ، الرؤية والرسالة ، الاستراتيجية ، قيم وقناعات الانجاز ، الهيكلة التنظيمية ، نظم التشغيل ، مهارات الموارد البشرية . ويقع هذا الكتاب فى ٢٢٤ صفحة .

ثالثا : قراءات فى الرؤية والرسالة :

Campbell, Andrew & M. Devine & D. Young : ***A Sense of Mission,*** London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]

يناقش هذا الكتاب الصادر عن مركز «أشردج» للإدارة الاستراتيجية الإحساس بالرسالة من منطلق أن المنظمة هى منظمة إنفعالية وأن هناك فرق بين «الرسالة» والإحساس بالرسالة، مع تركيز على تجربة الخطوط البريطانية ويقع الكتاب فى ٢٧١ صفحة .

رابعا : قراءات في قيم وقناعات المنظمة :

Hampden - Turner, Charles : ***Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles,*** London: The Economist, 1990

يناقش هذا الكتاب أهمية « حضارة المنشأة » ويضرب الأمثلة من إنجلترا واليابان ويركز على الحلقات المفرغة الخبيثة والحلقات المفرغة الفاضلة (أو الفعالة) ويشرح كيف تؤدى مجموعة من التصرفات إلى التدهور ... وبالعكس كيف يمكن الإرتفاع بالسلوك الردئ إلى سلوك إيجابى . هذا أول كتاب يشير إلى الحضارة فيتكلم عن المحظورات والمحرمات والطقوس الإحتفالية والمجازات والرموز والتمثيل والحركات المسرحية ...إلخ . يقع الكتاب فى ٢٤٠ صفحة .

Kotter, John & James Heskett : ***Corporate Culture & Performance,*** New York : The Free Press, 1992 .

يناقش هذا الكتاب العلاقة بين «حضارة المنشأة» وبين مستوى أدائها ومؤلف الكتاب يرى أن الحضارة القوية تؤدى إلى أداء مرتفع وبالعكس ويحلل الكتاب حالات تدهور حضارة المنظمة كما يناقش كيفية تقوية حضارة أى منظمة ، ودور القيادة العليا فى ذلك. ويقع الكتاب فى ٢١٤ صفحة .

McLennan, Roy. : ***Managing Organizational Change,*** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, International, Inc., 1989

يناقش هذا الكتاب تاريخ ومناهج ومراحل التغيير والتطوير التنظيمى كما يناقش أساليب التطوير التنظيمى. وهو عبارة عن مجموعة كبيرة من المقالات وملخص التجارب ويقع الكتاب فى ٥٥٠ صفحة .

خامساً : قراءات فى نظم العمل من خلال إعادة الهندسة الإدارية :

Bennis, Warren & Michael Mische, ***The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering.*** Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .

يناقش هذا الكتاب بطريقة علمية مبسطة كيفية ممارسة إعادة هندسة العمليات فى المنظمة بوضوح وبطريقة منهجية من خلال ٥ مراحل واضحة . ويقع الكتاب فى ١١٦ صفحة.

Hammer, Michael & James Champy : ***Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution,*** London : Nicholas Brealey Publishing, 1993

يتكلم هذا الكتاب عن إختصار نظم العمل حيث يجب الإنطلاق من ورقة بيضاء وليس مجرد تحسين فى طريقة العمل وهو ما دعا مؤلفه إلى أن يقول عن الكتاب منيفستو الثورة الإدارية. يقع الكتاب فى ٢٢٣ صفحة.

سادساً : جودة الإدارة الشاملة :

Kelly, John : ***Total Quality Management, A How to Program for the High Performance Business,*** New Jersey : Alexander Hamilton Institute, 1993

هذا دليل عملى يشرح بشكل مبسط كيفية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ويقع الدليل فى ٢٩٢ صفحة .

سابعاً : الفكر الإدارى الحكومى المعاصر :

Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993

هذا هو الكتاب الذى قال عنه «بيل كلينتون» : يجب أن يقرؤه كل مسئول منتخب فى أمريكا . إن هذا الكتاب يعطينا مخطط عمل. يحوى الكتاب عشرة مبادئ ويخصص كل فصل معالجة مبدأ . يقع الكتاب كله فى ٤٠٥ صفحة. كتاب لا غنى عنه لكل شخص يريد تجديد الأجهزة الحكومية .

مراجع رئيسية

Albrecht, Karl : ***The Northbound Train : Finding the Purpose, Setting the Direction, Shaping the Destiny of Your Organization,*** AMACOM, 1994 .

Belasco, James : ***Teaching the Elephant to Dance :. Empowering Change in Your Organization.*** New York : Crown Publishers, Inc. 1990 .

Bennis, Warren & Michael Mische, ***The 21st Century Organization : Reinventing Through Reengineering.*** Pfeiffer & Co., San Diego, 1995 .

Campbell, Andrew & M. Devine & D. Young : ***A Sense of Mission,*** London : The Economist, 1990, [Ashridge Strategic Management Center]

Coulson - Thomas, Colin. ***The Future of the Organization :*** Achieving Excellence through Business Transformation. London : Kogan page Limited, 1997

Hammer, Michael & James Champy : ***Reengineering the Corporation, A Manifesto for Business Revolution,*** London : Nicholas Brealey Publishing, 1993

Hampden - Turner, Charles : ***Corporate Culture, From Vicious to Virtuous Circles,*** London: The Economist, 1990

Hesselbein, Frances **et. al.**, editors : ***The Leader of the Future : New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. The Drucker Foundation.*** San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1996 .

Hesselbein, Frances **et. al.** editors : ***The Organization of the Future. The Drucker Foundation.*** San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997

Hope, Jeremy and Hope : ***Competing in the Future : The Ten Key Management Issues and the Information Age.*** Boston: Harvard Business School, 1997 .

Kanter, Rosabeth Moss : ***The Change Masters : Corporate Enterpreneurs at Work,*** London : Unwin Hyman Ltd., 1989 .

Kaplan, R. & Norton, David : ***The Balaned Scorecard,*** : Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996 .

Kelly, John : ***Total Quality Management, A How to Program for the High Performance Business,*** New Jersey : Alexander Hamilton Institute, 1993

Kilmann, Ralph & T.J.C. : ***Corporate Transformation : Revitalizing Organizations for a Competitive World,*** San Francisco : Jossey - Bass Publisher, 1988 .

Kotter, John & James Heskett : ***Corporate Culture & Performance,*** New York : The Free Press, 1992 .

McLennan, Roy. : ***Managing Organizational Change,*** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice - Hall, International, Inc., 1989

Mohrman, Susan & Jay Galbraith : ***Tomorrow's Organization,*** Crafting Winning Capabilities in a Dynamic World. San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1998 .

Osborne, David & Ted Gaebler : ***Reinventing Government, How the Enterpreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector,*** New York : Plume; Penguin Books, 1993

Pagonis, Lt General William : ***Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War,*** Boston: Harvard Business School, 1992

Peters, Tom : ***Thriving on Chaos : Handbook for a Management Revolution.*** New York : Harper & Row Publishers, 1987 .

Tomasko, Robert : ***Rethinking the Corporation, The Architecture of Change,*** New York : AMACOM, 1993

Wind, Jerry Yoram and Heremy Main : ***Driving Change : How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century.*** London : Kogan Ltd Page Ltd, 1998 .



دعـــاء

اللهم اعطنى السكينة 

لقبول مالا يمكن تغييره

واعطـــنى الشـــجاعـة

لتغيير ما يجب تغـييره

واعطـــنى الحـــكمـــة

للتميز بين هذا وذاك

قل : توكلت على الله . ولا حول ولا قوة إلا بالله العلى العظيم

بالتوفيق

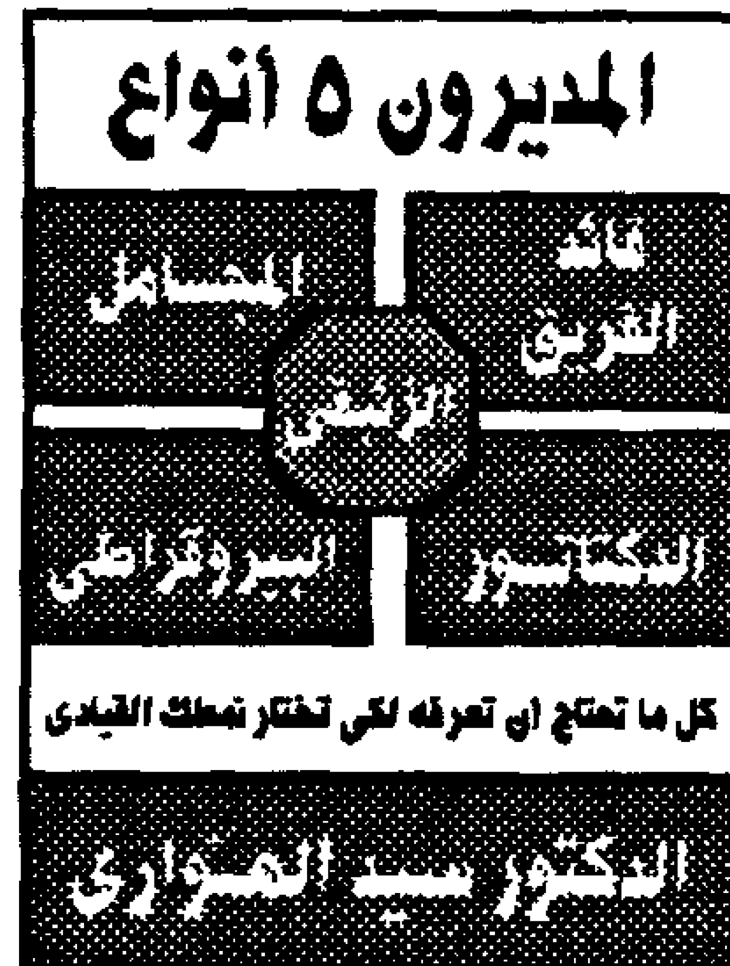
إنه نعم المولى ونعم النصير

كتب أخرى للمؤلف :

















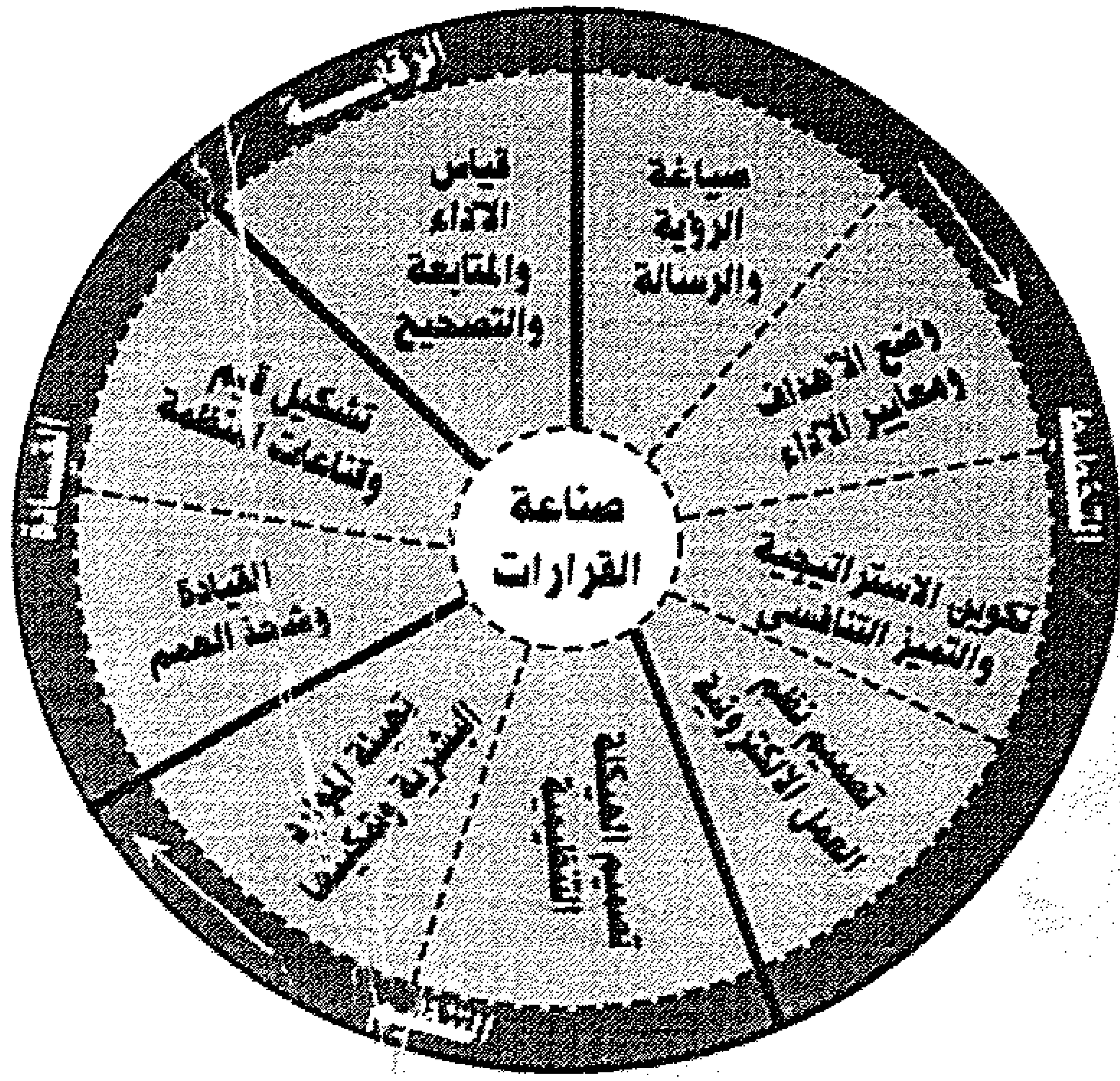


توزيع مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى

تليفون : ٧٩٥١٦٥٣ ـ ٧٩٥١٥٩٧

رقم الإيداع : ٢٢٢٣ / ٢٠٠٢ الترقيم الدولى : ٠ ـ ٦٢١ ـ ٢٠٤ ـ ٩٧٧

دار الجيل للطباعة : ١٤ قصر اللؤلؤة ـ الفجالة ت : ٥٩٠٤٣٤٣



الرؤية والرسالة | الأهداف المتوازنة | التميز الإستراتيجى | النظم الالكترونية | التنظيم المدمج

الإدارة

الأصول والأسس العلمية للقرن الـ ٢١

تمكين العاملين | القيادة التحويلية | الحضارة التنظيمية | الرقابة المتوازنة | تطور الفكر

يقـــدم هذا الكتاب - بشكل غير مسبوق - الفكر الإدارى المعاصر فى إطار متكامل وواضح، مبيناً بالتفصيل الفروق الجوهرية بين عناصر وأصول عملية الإدارة فى القرن الـ ٢١ وبينها فى القرن السابق، من أجل التعامل بفاعلية مع المستجدات العالمية.

سيد الهوارى

- د. سيد الهوارى أستاذ إدارة الأعمال بتجارة عي...
- مؤسس ورئيس المركز الدولى للاستشارات منذ...
- عضو اللجنة العلمية الدائمة لترقية أعضاء هيئ... للمجلس الأعلى للجامعات منذ السبعينات.
- حاصل على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال م... جامعة نيويورك عام ١٩٦١.
- مؤلف سلسلة كتب فى إدارة الأعمال منها منظ... الـ ٢١ - المدير الفعال للقرن الـ ٢١ - القائد ال... النقلة الحضارية الشاملة - القرارات الذكية - الإ... المالية ...